



Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.)

Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie
demographischer Wandel



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft
Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.)

Stuttgart, 2001
ISBN 3-8167-5895-9

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren

Auskünfte zum Förderschwerpunkt erteilt:
DLR-PT, Südstraße 125, 53175 Bonn

Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.)

Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft

**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**

Inhaltsverzeichnis

Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit Ursula Zahn-Elliott	7
Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Ziele und Herausforderungen Hartmut Buck	11
Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland Stefanie Weimer, Hans Gerhard Mendius, Ernst Kistler	25
Demografie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft Werner Dostal	32
Die Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa: Fragen und Prioritäten Géry COOMANS	48
Übersicht über Projekte und Projektpartner	63
Ausblick auf die Broschürenreihe	64

Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit

Ursula Zahn-Elliott

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Der demographische Wandel, die Veränderung der Bevölkerungsstruktur, ist ein sich langsam vollziehender Prozess, der in seinen Rahmendaten bekannt ist. Seine Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsstrukturen können, vor allem in Verbindung mit den technischen und ökonomischen Entwicklungen sowie dem Strukturwandel zu einschneidenden Veränderungen führen. Diese Erkenntnis hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) dazu veranlasst, diese Fragen im Rahmen der Förderung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten im Bereich „Innovative Arbeitsgestaltung“ frühzeitig offensiv aufzugreifen.

So konnte im Jahr 2000 der bisherige Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ abgeschlossen werden. Im Rahmen des Schwerpunktes wurden in der Zeit von 1996 bis 2000 fünf interdisziplinäre Projektverbünde gefördert. Mit den Projektergebnissen zu demographischen Trends, einer Herausarbeitung der Problemfelder und ersten Lösungsansätzen sollen Beiträge zur Innovationsfähigkeit und Zukunftssicherung der Wirtschaft geleistet werden. Die wichtigsten Ergebnisse der Verbundprojekte sind im „Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft“¹ veröffentlicht und wurden im November 1999 vom BMBF auf dem internationalen Fachkongress „Altern und Arbeit“ in Berlin der Fachöffentlichkeit vorgestellt.²

Die Diskussionen bestätigten als wesentliche Aussage und Ergebnis, dass die bisherige Wahrnehmung und „Handhabung“ der Folgen des demographischen Wandels systematisch zu erweitern ist. So wichtig die Frage zunehmender (Weiter-)Bildungsoptionen, Qualifizierung und Kompetenzerwerb älterer Erwerbstätiger bzw. die Eingliederung älterer Arbeitsloser ist, die Auseinandersetzung mit dem demographischen Wandel darf sich nicht allein auf die Älteren „von heute“ beschränken. Bisherige Leitbilder und einseitige Zentrierung auf „jung“ oder „Jugend“ sind nicht mehr zeitgemäß. Es geht um einen Paradigmawechsel von einer reaktiven, d. h. auf die älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gerichteten (Personal-)Politik hin zu präventivem, altersneutralem auf Lebensverläufe und Erwerbsbiographien gerichtetem Handeln. Notwendig sind eine ganzheitliche Problemsicht und Strategien zum Umgang mit den Folgen des demographischen Wandels.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“³. Ziel des Vorhabens ist es, zur Bewusstseinsbildung beizutragen und den breiteren Ansatz mit den in der ersten Forschungsphase erarbeiteten Ergebnissen gemeinsam mit Wissenschaft, Unternehmen und überbetrieblichen Institutionen in praktische Lösungsstrategien umzusetzen. Das Vorhaben im Bereich innovative Arbeitsgestaltung mit einer Projektlaufzeit

1 Pack, Buck, Kistler, Mendius, Morschhäuser, Wolff „Zukunftsreport demographischer Wandel“; 2000

2 Die Diskussion und Ergebnisse wurden veröffentlicht in: Christoph von Rothkirch, (Hrsg.) „Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“, edition sigma, 2000

3 Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart mit 14 Auftragnehmern; siehe auch Projekthomepage <http://www.demotrans.de>

von 2000 bis 2002 und einem Fördervolumen von rund 12,5 Mio. DM soll durch direkte Ansprache und gute Praxisbeispiele zu einer neuen problemadäquaten Einstellung bei Unternehmen und Betrieben, den Sozialpartnern und im gesamten gesellschaftspolitischen Feld beitragen.

Wesentliche Aspekte der aktuellen Diskussion um die Konsequenzen des demographischen Wandels für die Erwerbsarbeit sind in den folgenden Thesen zusammengefasst:

1. Die Wirkung des demographischen Wandels nicht mehr ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme zu diskutieren, sondern die möglichen Folgen für die Arbeit und die wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationsfähigkeit zu betrachten, ist ein wichtiger Schritt. Die erhoffte Lösung des Beschäftigungsproblems darf aber selbst bei den positiven Prognosen wohl nicht erwartet werden. Der demographische Trend und potenzieller Fachkräftemangel führen nicht automatisch zu verbesserter Beschäftigung bzw. zur Erschließung von neuen Erwerbs(personen)potenzialen. Dies gilt insbesondere solange die technischen Möglichkeiten für Rationalisierungen nicht ausgeschöpft sind und der (globale) Wettbewerb den Druck für (weitere) Rationalisierung erhöht.
2. Auswirkungen des demographischen Wandels sind – wie die unterschiedlichen Prognosevarianten zeigen – keine zwangsläufige Entwicklung. Vielmehr gibt es Gestaltungsspielräume, die heute genutzt werden müssen, damit pessimistische Prognosen nicht automatisch Wirklichkeit werden.
Sowohl unter regionalen wie auch unter Branchengesichtspunkten wird es Probleme des „Miss Matches“ geben. Dies gilt für den Bereich der hochqualifizierten Fachkräfte (z. B. Ingenieure) aber auch bei Facharbeitern und Angestellten unterschiedlicher Branchen. Der demographische Wandel wirkt hier allenfalls als Brennglas oder Verstärker, wie das Beispiel der IT-Branche zeigt. Zugleich werden daran Handlungsoptionen erkennbar – wie sich auch an den vom BMBF geförderten Vorhaben zeigen lässt.
3. Um diese Herausforderungen zu meistern, müssen wir bereits heute zweigleisig fahren: Einerseits geht es darum, älteren Menschen Beschäftigungsmöglichkeiten zu sichern bzw. neue Perspektiven zu eröffnen.
Andererseits ist es wichtig, schon heute dafür zu sorgen, dass älter werden im Arbeitsprozess bzw. in der Gesellschaft keine Benachteiligung mit sich bringt. Das heißt wir benötigen nicht nur einen Paradigmawechsel, wie ihn das Bündnis für Arbeit erfreulicherweise nun als Ziel beschlossen hat. Wir brauchen auch eine auf die gesamte Erwerbsbiographie gerichtete Bildungs- und Beschäftigungspolitik. Sie muss präventiv gestaltet sein, d. h. der Entstehung alterstypischer Defizite und Beschäftigungsprobleme muss vorgebeugt werden.
4. Hier sind alle Akteure gefordert, um ein wirkungsvolles Maßnahmenbündel zu schnüren. Dieses Bündel umfasst menschengerechte, d. h. auch an unterschiedlichen Lebensaltern orientierte Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation ebenso wie einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Voraussetzungen für ein lebensumspannendes Lernen, im Prozess der Arbeit aber auch außerhalb, sei es in Weiterbildungseinrichtungen oder im sozialen Umfeld. Besondere Bedeutung kommt der betrieblichen Ebene zu, denn hier findet Integration bzw. Ausgrenzung statt. Das Augenmerk der Politik – insbes. auch

der Bildungspolitik – muss sich deshalb darauf richten, auch die Entscheider vor Ort und die Multiplikatoren im Sinne des Paradigmawechsels zu befähigen.

5. Der demographische Wandel als schleichender Prozess verstärkt die im Strukturwandel hervortretenden Verwerfungen. Das Aufbrechen herkömmlicher Strukturen und Fundamente von Erwerbsarbeit durch Netzwerke und Technikeinsatz bewirkt nicht nur eine Neugestaltung von Arbeit, es erfordert eine Neudefinition von Arbeit. Hier können auch Lösungswege für den Umgang mit den Folgen des demographischen Wandels erwachsen.
6. Beim Übergang von der Industrie- in die Wissensgesellschaft wird Wissen zum entscheidenden Produktionsfaktor. Die Nutzung von Wissen, der kreative Umgang damit, steht und fällt mit den Menschen, die dies bewerkstelligen. Das heißt, der Mensch rückt stärker in den Mittelpunkt.
7. Der Wissenserwerb und die Wissensvermittlung – aber auch die notwendigen Bewältigungsstrategien im Umgang mit den Veränderungsprozessen – erhalten damit einen besonderen Stellenwert. Das gilt für die berufliche Erstausbildung wie für die Weiterbildung.
8. Zu fragen und zu klären ist, wie sich Lernen verändert und verändern muss: Das Verhältnis von Lernen in Bildungsinstitutionen, Lernen im Prozess der Arbeit und im sozialen Umfeld ist neu zu bestimmen, wenn es einerseits nicht mehr nur auf fachliches und lexikalisches Wissen, sondern auf soziale- und kulturelle Kompetenzen, die Fähigkeit und Bereitschaft zu weiterem Wissenserwerb, zur eigenen Kompetenzentwicklung ankommt und andererseits die Prozesse immer schneller und differenzierter ablaufen.
9. Mehr Wissen erzeugt oft keine besseren Problemlösungen, d. h. es gehört auch zum Lernen, wie gut wir mit uns und anderen umgehen.
10. Um die Herausforderungen des technischen und gesellschaftlichen Wandels, die durch die demographische Entwicklung verstärkt werden, zu meistern, müssen zu den fachlichen Qualifikationen weitere Kernkompetenzen hinzutreten. In Anlehnung an Bernhard v. Mutius bestehen die Kernkompetenzen der Zukunft u. a. darin,
 - sich in der neuen vernetzten Welt besser zurechtzufinden
 - Unterschiede wahrzunehmen und Formbildung zu erkennen
 - Qualität empfinden, bewerten und auswählen können
 - in systemischen Zusammenhängen zu denken
 - zuhören, sich mitteilen
 - Selbstverantwortung und Mitverantwortung übernehmen.
11. Das Leitbild des flexiblen Menschen für eine künftige Lebens- und Arbeitsweise ist in seinen Wirkungen zu hinterfragen: Es besteht eine gewisse Gefahr einer Spaltung der Gesellschaft in solche, die diesem Leitbild leichter gerecht werden können und jenen, die dem nicht standhalten können oder wollen. Fachkräftemangel auf der einen Seite und Ausgrenzung und hohe Arbeitslosigkeit auf der anderen Seite scheinen dies zu bestätigen. Das Aufbrechen starrer Strukturen birgt aber auch Chancen, die ausgelotet und für alle Zielgruppen genutzt werden sollen. Eine Neubestimmung des Verhältnisses von Arbeiten und Lernen ist hierzu erforderlich
12. Mit der Flexibilisierung unserer Arbeits- und Lebenswelt findet zugleich eine immer stärkere Differenzierung und Individualisierung statt. Dies ist sicher bis zu einem gewissen Grade erwünscht, um Autonomie und Selbstverwirklichung zu ermöglichen. Der Prozess muss aber dort seine Grenzen finden, wo den Individuen die alleinige Verantwortung für den wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungsprozess aufgebürdet wird. Sei es durch

lebenslanges Lernen oder Arbeit ohne Grenzen oder auch Ausgrenzung. Die notwendigen sozialen Experimente und sozialen Innovationen dürfen nicht nur individuelle Herausforderungen sein, sie sind auch Herausforderungen an Gesellschaft und Politik. Eine Strategie des lebensumspannenden Lernens ist wichtig, sie reicht aber allein nicht aus. Wir brauchen einen gesellschaftlichen Diskurs darüber, wie wir morgen leben und arbeiten wollen.

13. Der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien zeigt dies beispielhaft: Verwaltungs- und Produktionsabläufe erfordern durch den konsequenten Einsatz von IuK-Technologien bereits in wenigen Jahren immer weniger die persönliche Anwesenheit eines beträchtlichen Teils der Beschäftigten. Vieles könnte kostensparend und umweltschonend über Telearbeitsverhältnisse abgewickelt werden. Für die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen, für das Familienleben, für die Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern sowie zwischen den Generationen kann dies wertvolle Impulse bringen. Was wird es aber für die Gesellschaft bedeuten, wenn die Individuen aufhören, im persönlichen Austausch und im kollegialen und solidarischen Miteinander einer betrieblichen Gemeinschaft zusammenzuwirken? Hier sind Wissenschaft und Politik gleichermaßen gefordert. Wissenschaft muss den Wandlungsprozess kritisch begleiten und Alternativen aufzeigen.

Politik hat die Aufgabe Rahmenbedingungen zu schaffen, damit möglichst wenig Menschen zum Verlierer im Strukturwandel werden. Sie hat – insbesondere mit Forschungs- und Bildungspolitik – dazu beizutragen, dass eine Balance zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, menschengerechter Arbeit und sozialer Gerechtigkeit sowie mehr qualitativ hochwertiger Beschäftigung gelingt. Ein Ansatzpunkt auf diesem Wege sind die neuen Programme der Bundesregierung in den Bereichen Innovative Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung sowie lebensbegleitendes Lernen.

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Ziele und Herausforderungen

Hartmut Buck
Fraunhofer IAO

1. Problemstellung

Sinkende Geburtenraten und die Steigerung der Lebensdauer führen mittel- bis langfristig zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen in Europa und anderen Industrienationen. Es dringt allmählich in das Bewußtsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Zeiten, in denen man auscheidende Ältere nahezu mühelos durch qualifizierten Nachwuchs ersetzen konnte, sind bald vorbei. Nach allen Prognosen ist davon auszugehen, dass bereits ab dem Jahr 2007 das Angebot an Auszubildenden und ab 2010 das Angebot an Arbeitskräften sinken wird. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können.

**Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften.
Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können.**

Fuchs, Thon, IAB, 1999

Konsequenzen

- Wahrscheinlichkeit von qualifikatorischen und regionalen Ungleichgewichten zwischen Angebot und Nachfrage steigt
- Rekrutierungsspielraum der Unternehmen im Segment der jüngeren Alterskohorten wird eingeschränkt
- Deutliche Alterung der Belegschaften, steigender Anteil der über 50jährigen
- Aufgrund der demographischen Veränderungen wird aus dem Arbeitskräfteüberschuss ein flächendeckender Arbeitskräftemangel

Herausforderungen

- angepasste Rekrutierungsstrategien entwickeln
- Mitarbeiterbindung forcieren
- altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln
- lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern

Abb. 1: Demographischer Wandel – Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit

Aufgrund des demographischen Wandels wird aus dem bestehenden quantitativen Arbeitskräfteüberschuss zwar kein flächendeckender Arbeitskräftemangel resultieren, aber der Rekrutierungsspielraum der Betriebe wird im Bereich der jüngeren Jahrgänge eingeschränkt und die Wahrscheinlichkeit von qualifikatorischen und regionalen Ungleichgewichten zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage wird weiter steigen. Eine derartige Asymmetrie deutet sich schon heute im Fachkräftemangel in Wirtschaftsräumen wie Stuttgart und München an, während die Arbeitslosenquoten in ostdeutschen Bundesländern überproportional hoch sind.

Die wichtigste Konsequenz des demographischen Wandels für die Zukunft der Erwerbsarbeit besteht darin, dass es zu einer deutlichen Alterung der Belegschaften kommen wird. Der Anteil der über 50jährigen in den Betrieben wird deutlich steigen. Die derzeit praktizierte Arbeits- und Personalpolitik der Betriebe ist auf diese Entwicklung nicht vorbereitet, wie Abbildung 2 aus-

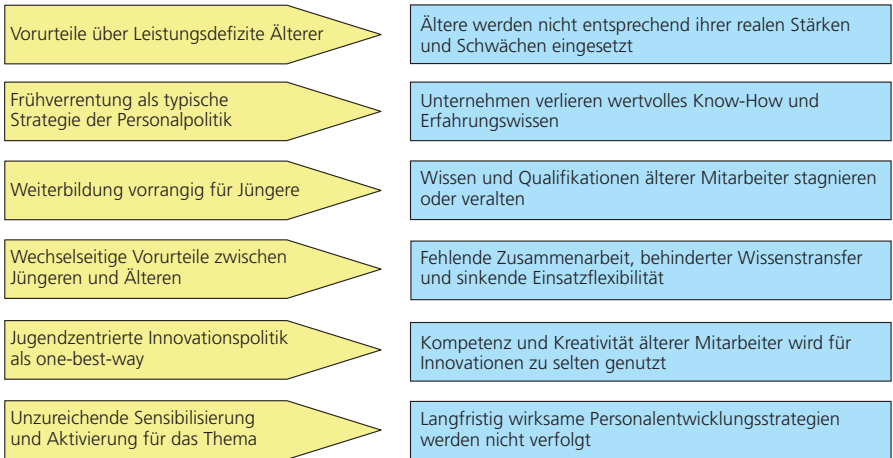


Abb. 2: Typische Fehlreaktionen im Umgang mit alternden Belegschaften

weist. Es stellt sich die Frage, ob die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen von dieser Entwicklung bedroht ist.

Angesichts des Fachkräftemangels in speziellen Qualifikationssegmenten und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für die Unternehmen nicht mehr nur darum, qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter zu rekrutieren und diese zu binden, sondern bei allen Beschäftigten einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fordern und zu fördern. Darüber hinaus wird eine längerfristige Orientierung des Personalmanagements notwendig, um eine altersngerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können.

Es stellt sich weiterhin die Frage, ob die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft auch mit einem steigenden Anteil Älterer erhalten und ausgebaut werden kann. Die derzeitige Innovations- und Personalpolitik der Unternehmen ist noch auf Jüngere ausgerichtet und somit auf diese Entwicklung nicht vorbereitet. Dabei bringen gerade langjährig erfahrene Mitarbeiter oft wichtige Kompetenzen in die Arbeits- und Innovationsprozesse ein.

2. Ziele

Das seit Herbst 1999 vom BMBF geförderte Transfer- und Umsetzungsprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“¹ konzentriert sich auf die Frage, wie Arbeitnehmer, Unternehmen und Verbände den Zusammenhang zwischen Alters- und Innovationsprozess wahrnehmen, gestalten und bewältigen können. Ziel dieses Transferprojektes ist es

- für die Folgen des soziodemographischen Wandels auf die Erwerbsarbeit zu sensibilisieren,
- bezüglich betrieblicher und überbetrieblicher Lösungsmöglichkeiten zu beraten und
- exemplarische Good-Practice-Beispiele zu gestalten.

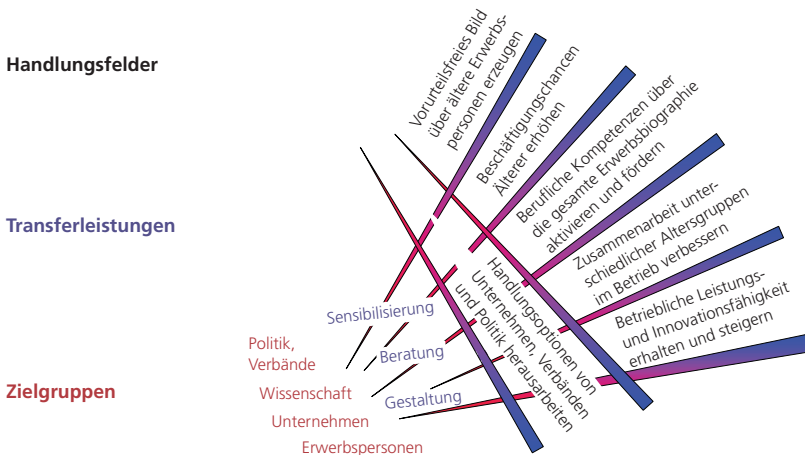


Abb. 3: Handlungsfelder „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“

Da das nötige Umdenken in Bezug auf den fehlenden Nachwuchs und das Altern der Belegschaften ebenso Zeit braucht wie das Einleiten von Gegenmaßnahmen, ist es schon heute wichtig, sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen. Aufklärung ist aber auch nötig, da neben dem schleichenden Alterungsprozess von Bevölkerung und Belegschaften zentral gegen ein Vorurteil anzukämpfen ist: Ältere Mitarbeiter seien weniger leistungs- und innovationsfähig.

¹ Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0

Das Projekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ hat die folgenden Ziele in Form von Handlungsfeldern definiert:

- **Ein vorurteilsfreies Bild über ältere Erwerbspersonen erzeugen.**
Einschränkungen in der Leistungsfähigkeit werden oftmals pauschal dem „Alter“ zugeschrieben und nicht als Resultat vergangener Belastungen (manmade ageing) gesehen. Zum Problem wird Alter im Erwerbsleben erst dann, wenn das Verhältnis zwischen den Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und dem individuellen Leistungsvermögen auf der anderen Seite nicht mehr stimmt. Anzustreben ist eine angemessene Betrachtung der Stärken und Schwächen Älterer bezogen auf die jeweiligen beruflichen und betrieblichen Tätigkeitsfelder.
- **Beschäftigungschancen Älterer erhöhen.**
In den vergangenen Jahren hat in den Unternehmen ein in hohem Maße altersbezogener Personalabbau stattgefunden. Mit den Älteren hat auch wertvolles Know-How die Betriebe verlassen. Um dies zu verhindern, können Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere durch Qualifizierung und Mobilität gesichert sowie durch den Aufbau neuer Tätigkeitsfelder und eine aktive Arbeitsmarktpolitik geschaffen werden.
- **Berufliche Kompetenzen über die gesamte Erwerbsbiographie aktivieren und fördern.**
In Zeiten, in denen die Humanressourcen als „Wettbewerbsfaktor“ entdeckt werden, kommt der Bewahrung und der Wiederherstellung der Lernfähigkeit besondere Bedeutung zu, um mit den sich wandelnden Anforderungen Schritt halten zu können. Durch kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung aller Altersgruppen erhalten und steigern Betriebe ihre Personaleinsatzflexibilität und der einzelne Arbeitnehmer seine Chancen am Arbeitsmarkt.
- **Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen im Betrieb verbessern.**
Eine Verbesserung der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersgruppen im Betrieb führt dazu, dass Ausgrenzungsprozesse vermieden und die jeweiligen Stärken gemeinsam genutzt werden können. Unterschiedliche Qualifikationsprofile und Erfahrungen jüngerer und älterer Mitarbeiter können sich ausgesprochen sinnvoll ergänzen. Eine Voraussetzung für den generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer ist das Prinzip der Altersmischung und der regelmäßigen Zusammenarbeit.
- **Die betriebliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit erhalten und steigern.**
Die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit hängt entscheidend von der Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter ab. In vielen Betrieben stellen ältere Mitarbeiter einen Aktivposten im Innovationsgeschehen dar. Es gibt keinerlei Belege dafür, dass mit zunehmendem Alter die Fähigkeit, sich produktiv an Innovationsprozessen zu beteiligen, nachläßt. Voraussetzung hierfür ist der Erhalt der psychischen und physischen Leistungsfähigkeit durch eine angemessene Arbeitsgestaltung und die Vermeidung einseitiger Belastungen.
- **Handlungsoptionen für Unternehmen, Verbände und Politik herausarbeiten.**
Das Problem im Umgang mit den Konsequenzen des demographischen Wandels ist nicht ein Mangel an geeigneten Lösungskonzepten, sondern deren bislang fehlende praxistaugliche Umsetzung. Den schleichenden demographischen Veränderungen wird angesichts der kurzfristige Reaktionen erfordernden hohen Wettbewerbsintensität oftmals zu wenig Beachtung geschenkt. Die notwendige Neuorientierung muss sich in den Strategien und im Arbeitsalltag möglichst vieler Betriebe und Institutionen durchsetzen.

3. Vorgehensweise im Projektverbund

Sowohl auf der betrieblichen als auch auf der überbetrieblichen Ebene werden im Rahmen des Themas „Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit“ die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte im Projektverbund bearbeitet:

- Ausgewogene Altersstrukturen schaffen und betriebliche Innovationsfähigkeit erhalten.
- Eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln.
- Beschäftigung fördern und neue Tätigkeitsfelder für Ältere aufzeigen.

Innerhalb dieser Themenschwerpunkte werden bereits erarbeitete Lösungsstrategien hinsichtlich ihrer Praktikabilität überprüft und mit Betrieben und Verbänden exemplarisch umgesetzt. Die aktuell entstehenden Ergebnisse und Lösungen werden schon während des Projektverlaufs der nationalen und internationalen Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Interessierte Unternehmen und Verbände können auf diese Ergebnisse zurückgreifen, um selbstständig oder in Kooperation mit Forschungsinstituten Strategien und Lösungen für das Abnehmen der Anzahl Jüngerer und für ein steigendes Durchschnittsalter der Belegschaften zu finden. Durch den Transfer der Umsetzungserfahrungen auf Multiplikatoren und die Anregung einer breiten Diskussion wird der bewußte Umgang mit Chancen und Risiken des demographischen Wandels gefördert.

Der Projektverbund „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ besteht aus 15 Forschungs- und Beratungsinstituten, welche für unterschiedliche Branchen und Zielgruppen Sensibilisierungsstrategien und Gestaltungsoptionen erproben.



Abb. 4: Die Projektpartner

Die Projektaktivitäten zielen dabei auf unterschiedliche Branchen wie den Pflegebereich, die IT-Branche, das Handwerk, das Kfz-Gewerbe, Produktionsunternehmen, Zeitarbeitsfirmen und überbetriebliche Institutionen wie zum Beispiel die Arbeitsverwaltungen. Im einzelnen laufen durch die Teilprojekte des Verbundes derzeit folgende Aktivitäten² in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Verbänden und der Politik:

- Regionale Mobilisierungskampagnen in Bayern, Berlin und Thüringen, um gemeinsam mit den Arbeitsverwaltungen eine aktive Arbeitsmarktpolitik für Ältere anzustoßen
- Initiierung lokaler Initiativen und Kooperationen für das Entstehen neuer Arbeitsplätze in der Altautoentsorgung und in Demontagebetrieben
- Sensibilisierung privater Arbeitsmarktakteure (z. B. Zeit- und Leiharbeitsfirmen), um eine intensivere Vermittlung Älterer anzuregen
- Innovatives Weiterbildungsmanagement in der Softwareentwicklung zur Erhöhung der Erwerbsdauer und Minderung des Fachkräftemangels
- Praktikable Laufbahnkonzepte in Handwerksbetrieben mit drohendem Fachkräftemangel, um eine langfristige Personalbindung zu ermöglichen
- Gesundheitsförderlicher Tätigkeitswechsel und Laufbahngestaltung zur Verlängerung der produktiven beruflichen Verweildauer in der Krankenpflege und Industrie
- Qualifizierung von älteren Fach- und Führungskräften in Bau- und Ausbaugewerken und im Facility-Management für neue, kooperative Formen der zwischen- und betriebsübergreifenden Auftragsbearbeitung
- Früherkennung betrieblicher alterstruktureller Probleme zur Planung einer ausgeglichenen Altersmischung und Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren
- Innovationsaudits zur Förderung von intergenerativen Teambildungsprozessen und einer erfolgreichen Kooperation von Personal- und Innovationsmanagement
- Gestaltungskonzepte für ein innovationsförderliches Arbeitsumfeld und dialogische Beratung für KMU unter Einbeziehung aller Altersgruppen
- Sicherung der beruflichen Leistungsfähigkeit und –bereitschaft älter werdender Pflegekräfte in der Altenpflege durch lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung
- Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit durch Belastungsabbau, alterstaugliche Gestaltung von Gruppenarbeit und Förderung lebenslangen Lernens in Produktions- und Dienstleistungsbetrieben
- Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer in FuE-Bereichen zur nachhaltigen Sicherung und Weiterentwicklung kreativer Potenziale
- Projektbegleitende Initiierung einer umfassenden Öffentlichkeits- und Transferstrategie durch nationale und internationale Vernetzung zur Vermittlung von zielgruppenspezifischen Lösungskonzepten und Umsetzungserfahrungen
- Sensibilisierung und Aktivierung von überbetrieblichen Akteuren (Bildungswerke, Kammern, Berufsgenossenschaften und Gewerkschaften) zur Förderung und Unterstützung einer alternsgerechten Erwerbstätigkeit

2 Die aktuellen Ergebnisse der Aktivitäten der Teilprojekte sind in der zweiten Broschüre „Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung“ der Reihe „Demographie und Erwerbsarbeit“ dargestellt.

Die hier aufgeführten Projektthemen zeugen von der inhaltlichen Komplexität und Vielschichtigkeit der Herausforderungen des demographischen Wandels für die Erwerbsarbeit. Um diesen unterschiedlichen Umsetzungsfeldern und den daraus resultierenden Transferwegen eine gemeinsame Ausrichtung zu geben, wurde eine zentrale Koordinierungsstelle eingerichtet. Durch die hier vorgenommene Bündelung und Vermarktung der vielfältigen Maßnahmen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene wird der öffentliche Aufmerksamkeitswert der gesamten Initiative zusätzlich gesteigert. Es ist nicht selbstverständlich, dass interessante und bedeutsame Forschungsergebnisse rechtzeitig ihren Weg in die öffentliche Wahrnehmung finden. Sie benötigen deshalb ein professionelles Marketing.

Im Gesamtprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ bestehen die Aufgabenschwerpunkte darin, die in der ersten Forschungsphase bis 1999 entstandenen Lösungskonzepte umzusetzen, zu erproben und die erarbeiteten Ergebnisse zu vermarkten. Die in dieser Initiative gewählte Vorgehensweise der exemplarischen Umsetzung, der zielgruppenspezifischen Ergebnisaufbereitung und der koordinierten Öffentlichkeitsarbeit wurde aufgrund der gesellschaftspolitischen Bedeutung des Themas erstmals systematisch durchgeführt. Neben einer Broschürenreihe und zielgruppenspezifischen Workshops bzw. Tagungen werden aktuelle Ergebnisse und Veröffentlichungen schnell über die Projekthompage www.demotrans.de öffentlich zugänglich gemacht. Exemplarische Lösungswege und Good-Practice-Beispiele werden in einem strukturierten Gesamtzusammenhang dargestellt, welcher den unterschiedlichen Zielgruppen einen gezielten Zugriff auf relevante Ergebnisse ermöglicht.

Der Gesamtverbund hat sich zur Aufgabe gemacht, die vielfältigen Ergebnisse der Einzelprojekte zu verknüpfen und regional sowie überregional zu vermarkten. So führen thematisch oder zielgruppenspezifisch verwandte Projekte gemeinsame Tagungen durch oder veröffentlichen zusammen Broschüren mit ihren aktuellen Ergebnissen. Diese gemeinsamen Aktivitäten erhöhen nicht nur den aussenwirksamen Aufmerksamkeitswert der Gesamtinitiative, sondern führen zwischen den Projektbeteiligten auch zu wechselseitigen Anregungen und Lernprozessen. Nur im Rahmen konkreter Kooperationen entwickelt sich eine lebendige Transfer-Community, welche Erfahrungen und schrittweise gewonnene Ergebnisse ansammeln kann.

Um eine systematische Vernetzung mit dem nationalen und internationalen Umfeld zu gewährleisten, wurden Recherchen über laufende Aktivitäten und relevante Akteure durchgeführt. Im Rahmen dieser Netzwerke werden Multiplikatoren (z. B. Verbände und Bildungseinrichtungen) zum Ergebnistransfer und zur Verstetigung der öffentlichen Diskussion gewonnen. Die Vernetzung und der Austausch mit weiteren Akteuren auf nationaler und internationaler Ebene unterstützt wechselseitige Lernprozesse und trägt zur Vermeidung von Doppelarbeit bei. Der Projektansatz sowie erste Ergebnisse wurden sowohl auf einer nationalen Tagung mit Wissenschaftlern als auch auf einem internationalen Workshop mit Experten aus der EU diskutiert. Es besteht Konsens darüber, dass nur das finnische Fin-Age-Programm bezüglich der Breite und Komplexität dem hier vorgestellten Projektverbund vergleichbar ist.

Zudem können im Rahmen eines solchen Erfahrungsaustauschs während der Projektlaufzeit weitere Vorgehensweisen und Ansätze, die außerhalb des Projektverbundes erprobt wurden, hinsichtlich ihrer Tauglichkeit für die verschiedenen Zielgruppen überprüft und bewertet

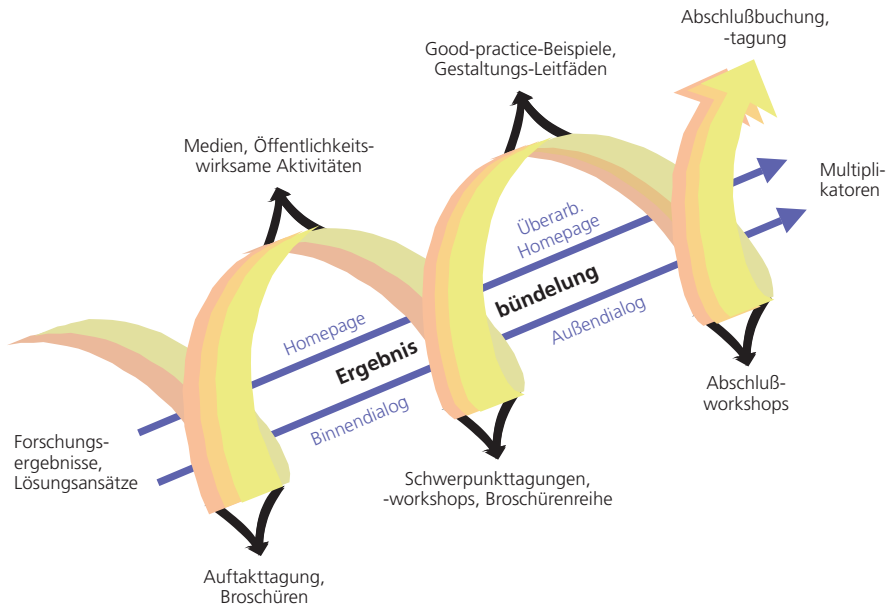


Abb. 5: Schwerpunkte im Projektablauf

werden. Die Erfahrungen mit den unterschiedlichen Transferwegen und -strategien werden zum Ende des Vorhabens abschließend bilanziert und durch eine internationale Tagung der Öffentlichkeit vorgestellt.

4. Notwendige Handlungsstrategien

Die Zeiten, in denen man ausscheidende Ältere nahezu mühelos durch jungen Nachwuchs ersetzen konnte, sind bald vorbei. Fehlen werden Fachkräfte mit mittleren und höheren Qualifikationen, wie Facharbeiter, Ingenieure und Informatiker. Gegenwärtig sind Arbeitskräfte mit ganz bestimmten Qualifikationen in einzelnen Branchen knapp: z. B. Informatiker mit Hochschulabschluss in der Softwareentwicklung und in der Informations- und Kommunikationstechnik. Dass der Mangel an Experten eine echte Wachstumsbremse darstellen kann, muss heute die boomende ITK-Branche feststellen. Wenn Aufträge aufgrund von Fachkräftemangel nicht in Deutschland bearbeitet werden können, suchen sich die Auftraggeber Unternehmen mit entsprechenden Kapazitäten im Ausland. Diese „verlorenen“ Kunden sind nicht ohne weiteres zurückzuholen. BITKOM-Präsident Jung weist darauf hin, dass weltweit jedes Jahr 600.000 zusätzliche Arbeitsplätze in der IT-Branche geschaffen werden. Diese Arbeitsplätze

ließen sich nur dann nach Deutschland holen, wenn ausreichend qualifizierte Experten zur Verfügung stünden. Von diesem Mangel werden nicht nur zentrale Innovationsbereiche der Unternehmen, wie z. B. FuE-Abteilungen betroffen sein.

Durch diese Entwicklung erhalten wir aktuell einen Vorgeschmack auf das, was uns in einigen Jahren bevorsteht. Die Entwicklung adäquater Bewältigungsmuster muss heute begonnen werden, auch wenn die Konsequenzen des demographischen Wandels erst in den Jahren ab 2010 voll zum Tragen kommen werden. Die aktuelle Debatte in den Unternehmen über offensive Rekrutierungsstrategien für high potentials greift gegenüber dieser Herausforderung zu kurz. Bei zunehmendem Fachkräftemangel und alternden Belegschaften müssen Betriebe umdenken und verstärkt in die Qualifikation von teilweise schon lernentwöhnten 40- und 50jährigen investieren. Deren Ressourcen und spezifische Potenziale werden heute oftmals nur unsystematisch genutzt. Das Problem besteht also nicht nur in einer Ausbildungslücke der Gesellschaft, sondern auch in einer Weiterbildungslücke der Betriebe. Wenn die Unternehmen die Engpässe an Arbeitskräften deutlicher spüren, wird ihr Interesse an einer längeren Beschäftigung bzw. Bindung der eigenen Mitarbeiter steigen. Insbesondere Mitarbeiter, die betriebs-spezifische Erfahrung aufgebaut haben und in deren Weiterbildung investiert wurde, stellen bei ihrem Weggang einen Kompetenz- und Erfahrungsverlust dar.

Herausforderungen für ein zukunftsfähiges Personalmanagement

Die demographische Entwicklung wird den Arbeitsmarkt und die betriebliche Arbeitswelt der Zukunft nachhaltig und tiefgreifend beeinflussen. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung ausgewogene Altersstrukturen zu schaffen und ihre betriebliche Innovationsfähigkeit zu erhalten. Personaleinsatz- und Rekrutierungsstrategien, welche ausschließlich auf den angeblich leistungsfähigeren und innovativeren jüngeren Mitarbeiter setzen, sind spätestens dann zu überdenken, wenn nicht mehr genügend jüngere Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Die Unternehmen müssen eine altersngerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln. Die Herausforderungen alternder Belegschaften für ein zukunftsfähiges Personal- und Innovationsmanagement bestehen in:

- Der Schaffung ausgewogener Altersstrukturen: Drastische Rekrutierungs- und Berentungswellen sollten vermieden werden.
- Dem Abbau ungerechtfertigter Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter.
- Der Vermeidung einseitiger Spezialisierungen von Mitarbeitern, welche in berufliche Sackgassen führen und statt dessen der Aktivierung und Förderung der Kompetenzen aller Beschäftigten.
- Der Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und der systematischen Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer.
- Der altersngerechten Arbeitsgestaltung und betrieblichen Gesundheitsförderung beginnend bei den jungen Mitarbeitern, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.

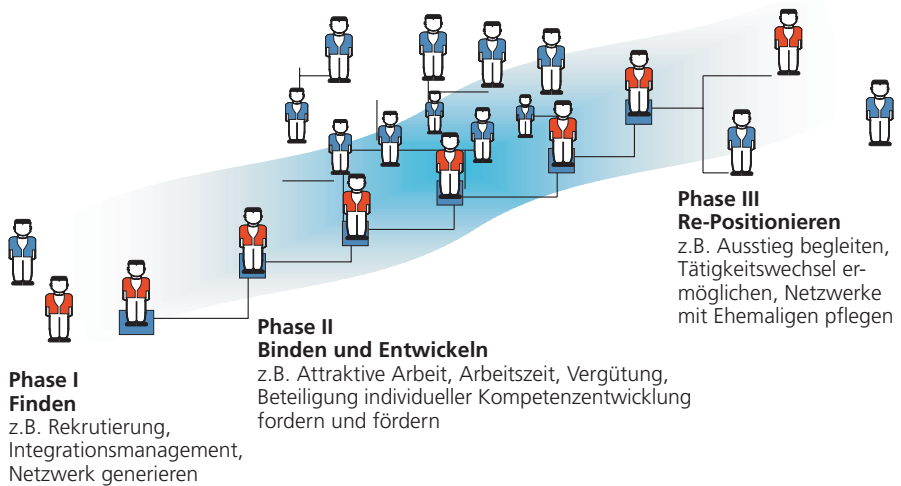


Abb. 6: Längerfristige Orientierung des Personalmanagements

- Der systematischen Einbeziehung älterer Beschäftigter in den Innovationsprozess, um deren Erfahrungen zu nutzen.

Lange Zeit wurden die Mitarbeiter im Unternehmen nur als Kostenfaktor betrachtet. Immer mehr setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass hochqualifizierte, motivierte Mitarbeiter zu den wertvollsten Ressourcen gehören, über die ein Unternehmen verfügen kann. In der Konsequenz erhalten Fragen des Human Resource Management einen neuen Stellenwert. Im Unterschied zu einer kurzfristigen und –sichtigen Politik des Hire and Fire wird sich in Zukunft eine erfolgreiche Personalpolitik durch eine langfristige Orientierung auszeichnen. Diese ist durch die systematische Begleitung der Erwerbsbiographie des Mitarbeiters charakterisiert. Hervorzuheben sind drei Phasen:

- **Finden**

Es geht nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiter, sondern auch um die bestmögliche Integration in das Unternehmen (z. B. Mentoring).

- **Binden**

Optimaler Einsatz der Mitarbeiter unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch vertikale und vor allem durch horizontale Karrierepfade.

- **Neu-Positionieren**

Unterstützung der Mitarbeiter beim Wechsel des Tätigkeitsfeldes (z. B. Wegfall von Geschäftsfeldern, Neuorientierung auf Wunsch der Mitarbeiter). Eröffnen neuer Perspektiven des Arbeitseinsatzes. Gleitender Übergang in den Ruhestand statt Blockmodell.

Herausforderung: Längere Verweildauern in der Arbeit

Die öffentliche Debatte über den demographischen Wandel konzentrierte sich bislang vorrangig auf die Folgen für die sozialen Sicherungssysteme. So fordert angesichts des knapper werdenden Arbeitskräftepotenzials DIHT-Präsident Hans Peter Stihl eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Er möchte, dass das Rentenalter allmählich auf 67 Jahre heraufgesetzt wird, um immer höhere finanzielle Belastungen für immer weniger junge Arbeitnehmer zu vermeiden.

Künftig werden wir uns die Frage stellen müssen, wie wir die Mitarbeiter möglichst lange in der Arbeit halten können. Wenn Ältere länger arbeiten sollen, dann ist sowohl die Gestaltung der Arbeit wie auch die Art und die Häufigkeit der Weiterbildung zu überdenken. Die physische und psychische Leistungsfähigkeit bleibt dann erhalten, wenn körperliches und geistiges Training über die gesamte Erwerbsspanne stattfindet. Verschleiß, begrenzte Tätigkeitsdauer und Arbeitsunfähigkeit werden durch andauernde einseitige Belastungen hervorgerufen.

Für seinen Wert am Arbeitsmarkt ist jeder einzelne Beschäftigte zumindest mitverantwortlich. Das Risiko der Arbeitslosigkeit steigt, wenn die persönlichen Qualifikationen nicht mehr up-to-date sind. Ein weiterer Punkt betrifft das Bewusstsein dafür, was am Arbeitsplatz gesundheitsschädlich ist und wie man seine Gesundheit erhält. Langfristige einseitige Belastungen, seien sie körperlicher, geistiger oder psychischer Natur, führen nun einmal zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Erwerbstätige brauchen das komplementäre Training. Der körperlich Arbeitende muss zusätzlich seinen Verstand, der geistige Arbeiter seinen Körper trainieren, um fit zu bleiben.

Die Anforderung an die Unternehmen besteht darin, Aufgaben und Arbeitsumgebung für den einzelnen Arbeitnehmer abwechslungsreicher zu gestalten. Wer trainiert ist, Veränderungen zu bewältigen, der wird auch in fortgeschrittenem Alter mit einer veränderten Arbeitsumgebung und mit neuen Anforderungen besser und leichter zurecht kommen. Große Unternehmen mit strategischen Abteilungen für Personalentwicklung und Weiterbildung kümmern sich teilweise schon um diese langfristige Aufgabe. Mittelständische Unternehmen, die viel stärker im Tagesgeschäft verhaftet sind, haben hier noch erheblichen Nachholbedarf. Aus der Sicht der Arbeitnehmer kommt ein weiterer Vorteil hinzu: Wer im Arbeitsleben Flexibilität erlernt hat, dem dürfte auch der Wechsel in den Ruhestand leichter fallen.

Herausforderung: Fachkräftemangel und lebensbegleitendes Lernen

Die Reaktionen auf den aktuellen Fachkräftemangel stellen keine nachhaltige Antwort auf die längerfristigen Probleme dar. Die Forderung der Wirtschaft nach einer schnelleren und direkteren Ausbildung einer ausreichend großen Zahl junger Leute in bestimmten Engpass-Qualifikationen ist legitim. Es wird aber unverzichtbar sein, dass sich die Betriebe stärker um die Potenziale der Mitarbeiter mittleren und höheren Alters kümmern. Studien haben gezeigt, dass bisher die Investitionen in die Weiterbildung mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter nachlassen. Wir können es uns angesichts des bevorstehenden Fachkräftemangels und des rasanten technologischen Wandels nicht mehr lange leisten, die Potenziale von 40- oder 45jährigen Mitarbeitern nicht mehr weiterzuentwickeln. Diese Alterskohorte hat schließlich bis zur regulären Altersgrenze noch 20 bis 25 Jahre im Erwerbsleben vor sich.

Viele Betriebe haben inzwischen erkannt, dass die Mitarbeiter ihre wertvollste Ressource darstellen. Insofern sollte sich auch jeder Arbeitnehmer klar machen, dass die eigene Qualifikation und deren lebenslange Entwicklung seine Wahlmöglichkeiten am Arbeitsmarkt erhöht. Es ist heutzutage eher ungewöhnlich, dass man seinen ersten Ausbildungsberuf bis zur Rente ausüben kann. Deshalb muss man akzeptieren, dass mit Beendigung der Schule und der Erstausbildung die Phase des Lernens im Leben noch nicht beendet ist.

Die Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben im Berufsleben erhöht die eigene geistige Flexibilität und Lernfähigkeit. Tätigkeiten mit zu hohen Routineanteilen oder eine zu starke Spezialisierung verursachen Lernungsgewohntheit sowie den Verfall von Qualifikationen und führen am Arbeitsmarkt in die Sackgasse. Unter der Voraussetzung, dass die bisherigen Tätigkeiten anspruchsvoll waren, arbeitsimmanente Lernanreize boten und ein breites Weiterbildungsangebot für alle Mitarbeitergruppen vorhanden war, ist eine besondere Förderung für langjährige Mitarbeiter nicht nötig. Sind diese Rahmenbedingungen nicht gegeben und waren die Tätigkeiten durch lange Phasen des Nichtlernens gekennzeichnet, ist eine spezifische Förderung für alle lernungsgewohnten Mitarbeiter notwendig (auch ein 30-jähriger kann bereits lernungsgewohnt sein). Diese Förderung sollte durch arbeitsnahe, praxisbezogene Weiterbildung mit selbstbestimmtem Lerntempo und wählbaren Komplexitätsstufen erfolgen und bei veralteten Qualifikationsprofilen auch längere externe Schulungen beinhalten.

Zum Problem wird der Anspruch auf ein lebensbegleitendes Lernen dann, wenn Mitarbeiter nicht gelernt haben oder lernen konnten, wie man sich qualifikationsbezogen auf dem neuesten Stand hält. Ein internationaler Konzern mit hoher Innovationsdynamik aus dem IT-Bereich hat die Erfahrung gemacht, dass es gerade Älteren ab Mitte 40 leichter fällt, sich neues Wissen anzueignen, weil sie in der Regel schon mehrere Technologiesprünge miterlebt haben. Diese Mitarbeiter haben begriffen wie schnell Wissen heute veraltet ist. In diesem Unternehmen fehlte Jüngeren dagegen oft die Motivation zur kontinuierlichen Weiterbildung, weil sie glaubten, dass ihre Kenntnisse aus dem Hochschulstudium kein Verfallsdatum hätten.

Mit zunehmenden Anforderungen an die Qualifikationen in einem wissensbasierten Wettbewerb steigt der Bedarf nach Fachkräften weiter an. In vielen Unternehmen führt der nicht abgedeckte Bedarf zu Beeinträchtigungen beim Wachstum und bei Innovationsvorhaben.

Hiervon werden in Zukunft insbesondere KMU betroffen sein, da sie bezüglich Image, Sicherheit und Vergütung nicht mit den Großunternehmen mithalten können. Kleine und mittlere Unternehmen müssten die Attraktivität, Vielfältigkeit und Entscheidungsspielräume in ihren Arbeitsfeldern offensiver nach innen und außen vermarkten. Darüber hinaus müssten durch ein systematisches, aber unbürokratisches und dezentrales Personalmanagement die fachlichen und individuellen Entwicklungschancen für die Mitarbeiter verbindlich und transparent gemacht werden. Um ungewollte Fluktuation zu verhindern, ist es unabdingbar, die Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen, welche die Gestaltung ihrer Arbeit und Entwicklungsoptionen betreffen, stärker zu beteiligen.

Herausforderung: ausgewogene Alterstrukturen und Zusammenarbeit der Generationen

Wichtig ist, dass die Personalstruktur in den Betrieben ausgewogen gestaltet wird, d. h. dass es nicht zu viele ältere oder nicht zu viele jüngere Mitarbeiter in der Belegschaft gibt. Falls in der betrieblichen Alterszusammensetzung keine Altersgruppe dominiert, sind weder außergewöhnliche Rekrutierungs- noch Verrentungswellen notwendig. Wenn absehbar ist, dass ein Großteil der Belegschaft in ein paar Jahren in den Ruhestand geht, dann sollten Unternehmen rechtzeitig reagieren, neue Mitarbeiter einstellen und Verantwortung langfristig auf Jüngere übertragen.

Erste Betriebe wie z. B. Schott Jenaer Glas setzen auf den intensiven Erfahrungsautausch zwischen Jung und Alt und auf altersgemischte Teams. Ältere Mitarbeiter sollen dort möglichst lange arbeits- und vor allem innovationsfähig bleiben. Eine altersbedingte Segmentierung der Arbeitsabläufe wird vermieden.

Gemischte Arbeitsgruppen waren bisher eher ein Produkt des Zufalls als der systematischen Planung. Meist wird pragmatisch vorgegangen: Jeder wird so eingesetzt, dass seine Fähigkeiten am besten zur Geltung kommen. Das ist nachvollziehbar, beinhaltet aber die Gefahr beruflicher Sackgassen, da eine Weiterentwicklung der Fähigkeiten oftmals unterbleibt. Spezialisierung und qualifikatorische Stagnation führen oft dazu, dass ältere Arbeitnehmer von innovativen Entwicklungsarbeiten ausgeschlossen sind, weil sie ihnen nicht mehr zugetraut werden. In der Regel werden Jüngere dort eingesetzt, wo IT-Qualifikation gefragt sind, die Älteren bleiben aussen vor. Das führt zu einem Verlust an betrieblicher Innovationskraft. Ideal wäre es, wenn Ältere und Jüngere gemeinsam in Projektgruppen arbeiten würden, um ihre komplementären Stärken in die Innovationsprozesse einzubringen.

Besonders deutlich zeigt sich dies an den durch Projektarbeit gekennzeichneten Unternehmen der New Economy. Sie sind durch einen schnellen technologischen Wandel und durch jüngere Mitarbeiter geprägt. Mit „älteren Mitarbeitern“ sind in der Regel die über 40jährigen gemeint. Ältere müssen in diesen Unternehmen bereit sein, mit deutlich jüngeren Führungskräften zusammen zu arbeiten. Die Qualifikationsprofile von längerfristig Beschäftigten drohen ohne aktive Weiterbildung bei kürzer werdenden „Halbwertszeiten des Wissens“ schnell zu veralten. In der Projektarbeit resultieren Überforderung und „Burn Out“ typischerweise aus Zeitdruck,

ständiger Mehrarbeit und zeitlich parallelen Arbeiten, die nur verzögert abgeschlossen werden können. Dennoch können sich auch in der Softwareentwicklung die unterschiedliche Stärken und Qualifikationsprofile jüngerer und älterer Mitarbeiter ausgesprochen gut ergänzen, wie die folgende Tabelle zeigt. Der Abbau wechselseitiger Vorurteile und die direkte Zusammenarbeit in altersgemischten Teams sind Voraussetzungen für einen wechselseitigen Wissenstransfer.

Jüngere Mitarbeiter bringen neue Qualifikationen ein	Ältere Mitarbeiter bringen ihre Erfahrungen ein
<ul style="list-style-type: none">▪ neuestes technologisches Know-How (z. B. Programmiersprachen)▪ Hohes zeitliches Engagement mit der Tendenz zur Selbstausbeutung und mittelfristiger psychischer und körperlicher Überforderung.▪ Begeisterung für die fachlichen Inhalten▪ Sie versäumen es aber eine längerfristige Berufsperspektive zu entwickeln. Der Wunsch nach ständig neuen Anforderungen herrscht vor, nicht aber die Strategie, eine bestimmte Expertise kontinuierlich aufzubauen.	<ul style="list-style-type: none">▪ Realistische Zeit- und Aufwandsplanung;▪ Kenntnis der Kundenprobleme.▪ Gewachsene soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit;▪ Wehrhaftigkeit gegenüber unrealistischen Zeit- und Mengenvorgaben.▪ Überfachliche Qualifikationen und praktische Erfahrung z. B. im Bereich des Projektmanagements und der Kundenbetreuung
Ein zu langes Arbeiten in technologischen oder organisatorischen Nischen führt zu einseitiger Spezialisierung und vermindert langfristig die Lernfähigkeit und Einsetzbarkeit	

Tab. 1: Charakteristik jüngerer und älterer Mitarbeiter in der Softwareentwicklung

Schlußbemerkung

Das Projekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ erprobt und transferiert Lösungen zur Bewältigung der Folgen des soziodemographischen Wandels für Erwerbspersonen, Betriebe und Verbände. Die mit der vorliegenden Ausgabe begonnene Broschürenreihe hat den Zweck einen schnellen Erfahrungstransfer zu unterstützen und unter Berücksichtigung der Interessen der unterschiedlichen Zielgruppen Öffentlichkeit für thematisch zusammengefasste Ergebnisse herzustellen. Inhaltliche Schwerpunkte der Broschürenreihe werden die Themen Arbeitsmarkt, Handwerk, Gesundheit und Innovation sein.

Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland

*Stefanie Weimer, Hans Gerhard Mendius, Ernst Kistler
ISF München, INIFES Stadtbergen*

1. Einleitung

Sinkende Geburtenzahlen bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung sind die Ursache dafür, dass in Deutschland die Bevölkerung in einigen Jahren zahlenmäßig abnehmen und das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigen werden. Dies wurde bisher vor allem in der Perspektive der Auswirkungen auf die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme – insbesondere der Altersversorgung – diskutiert. Weit weniger in das öffentliche Bewußtsein gedrungen ist dagegen die Tatsache, dass auch die Erwerbsbevölkerung altert: Während das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt, rücken gleichzeitig weniger Nachwuchskräfte nach. Die demographische Entwicklung wird daher auch den Arbeitsmarkt und die betriebliche Arbeitswelt der Zukunft nachhaltig und tiefgreifend beeinflussen. Um die Aufmerksamkeit von Unternehmen und Politik auf die zu erwartenden Auswirkungen des demographischen Umbruchs auf die Erwerbsarbeit der Zukunft zu lenken, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit 1994 einen Förderschwerpunkt eingerichtet, der Lösungskonzepte erarbeiten und Initiativen anstoßen soll. Zum Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft wurde im Herbst 1999 das Projekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ gestartet. Einen Überblick über die in diesem Zusammenhang anstehenden Probleme gibt der nachfolgende Text.

2. Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Arbeitswelt: ein noch kaum thematisiertes Problem

Nach vorliegenden Prognosen des Berliner SÖSTRA-Instituts wird sich das Durchschnittsalter der Bevölkerung zwischen heute und dem Jahr 2040 um etwa 6,8 Jahre erhöhen. Dies ist ungefähr eineinhalbmal soviel wie im gleichen Zeitraum zwischen 1960 und 2000. Das Durchschnittsalter des Erwerbspersonenpotenzials (Erwerbstätige, registrierte Arbeitslose und Stille Reserve) wird sich demgegenüber bis 2040 weit weniger erhöhen, nämlich nur um zwei Jahre, was auf den ersten Blick weniger dramatisch erscheint. Im Vergleich der letzten drei Jahrzehnte allerdings bedeutet dies eine Beschleunigung der Erhöhung des Durchschnittsalters der Erwerbspersonen um das Dreifache.

Der demographische Umbruch wird auch zur Alterung der Belegschaften führen. Dies wirft weitreichende Fragen auf:

- Wird es zu einem demographisch bedingten Mangel an Arbeitskräften, insbesondere Fachkräften kommen? Ist der derzeit vieldiskutierte Engpaß an IT-Kräften also der erste Vorbote eines noch sehr viel gravierenderen, generellen Arbeitskräftemangels?
- Bedeuten älter werdende Belegschaften eine Gefahr für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und damit für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft?
- Wie soll in Zukunft neues, modernes Wissen in die Unternehmen fließen, wenn nicht durch den Zustrom frisch ausgebildeter junger Nachwuchskräfte? Und umgekehrt: Wie soll die Wirtschaft den Verlust an Kompetenz und Erfahrung auffangen, der mit dem Ausscheiden geburtenstarker Jahrgänge aus dem Erwerbsleben einhergehen wird?

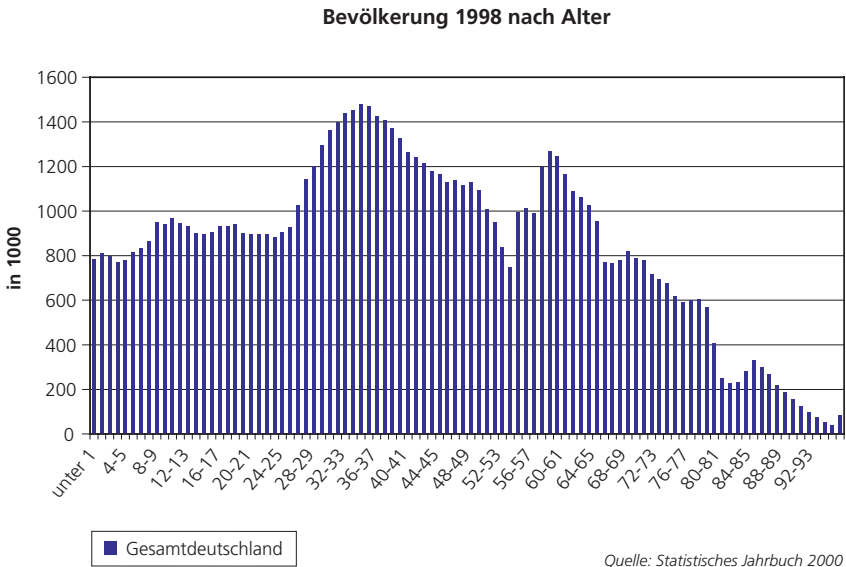


Abb. 1: Altersverteilung der deutschen Bevölkerung

- Wie können sich Unternehmen auf den altersstrukturellen Wandel ihrer Belegschaften rechtzeitig einstellen, und werden die Unternehmen überhaupt willens und in der Lage sein, die deutlich steigenden Anteile Älterer auch zu beschäftigen?

3. Kein genereller Arbeitskräftemangel

Die in der Öffentlichkeit vielfach geäußerte Befürchtung, dass es durch die demographische Entwicklung rasch zu einem umfassenden durchgängigen Mangel an Arbeitskräften kommen wird, hat sich als unzutreffend erwiesen: Alle Prognosen sprechen dafür, dass der Trend zum Abbau von Arbeitsplätzen durch Produktivitätssteigerung und Rationalisierung weitergehen wird. Der Beschäftigungsabbau wird in Zukunft auch Wirtschaftssektoren (z. B. im traditionellen Dienstleistungssektor) erreichen, die bisher weitgehend „verschont“ geblieben sind, ohne dass die neuentstehenden und expandierenden Produktions- und Dienstleistungsbereiche (Multi-Media, IT) in der Lage sein werden, diese Arbeitsplatzverluste zahlenmäßig auszugleichen – von der Frage der Eignung der „Freigesetzten“ für die neuen „Jobs“ einmal ganz abgesehen. Die Nachfrage nach Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt dürfte daher eher noch weiter zurückgehen.

Auf der anderen Seite ist das Erwerbspersonenpotenzial längst noch nicht ausgeschöpft. Neben der registrierten gibt es verdeckte Arbeitslosigkeit in erheblichem Umfang. Unfreiwillig Teilzeitbeschäftigte, vor allem Frauen in „Stiller Reserve“ und „Bildungswarteschleifen“ sowie Frühverrentete, bilden ein Reservoir, auf das die Unternehmen zur Arbeitskräfteversorgung zurückgreifen können. So könnte für diese Gruppen die Möglichkeit entstehen, wieder stärker in das Erwerbsleben integriert zu werden. Unter Berücksichtigung der prognostizierten Rationalisierungstendenzen und der vorhandenen Reserven wird man daher auch in Zukunft nicht von einem durchgängigen Mangel an Arbeitskräften ausgehen können.

4. ... aber zunehmendes Risiko von Ungleichgewichten auf spezifischen Teilarbeitsmärkten

Nicht ausgeschlossen wird jedoch, dass es bei Fachkräften mit mittleren und höheren Qualifikationen (z. B. Facharbeiter, Ingenieure, Informatiker) zu einer Verknappung kommen könnte. Bei solchen Befürchtungen wird aber gerne übersehen, dass es bereits jetzt in diesen Gruppen nicht genutzte Qualifikationspotenziale in Form „unterwertiger Beschäftigung“ in erheblichem Umfang gibt. Zu berücksichtigen ist, dass sich mögliche Ungleichgewichte je nach Region, Typ der Qualifikation, Branche oder Unternehmen sehr unterschiedlich darstellen. Die Frage ist, inwieweit derartige Engpässe schon auf die demographischen Umbrüche oder primär auf die dort vorzufindenden Arbeitsbedingungen und/oder Versäumnisse der Unternehmen bei der Ausbildung eigenen Nachwuchses zurückzuführen sind und die demographische Entwicklung solche längst bestehenden Versäumnisse jetzt erst offenkundig macht.

Mögliche Engpässe bei der Arbeitskräfteversorgung werden die Unternehmen allerdings sehr unterschiedlich treffen: Ertragsstarke Großunternehmen, die gute Löhne zahlen können, Unternehmen der attraktiven Branchen mit modernem High-Tech Image und weitgehend „flexibilisierten“ Belegschaften werden auch bei sich verknappendem Potenzial an jüngeren Arbeitskräften weiterhin in der Lage sein, ihre Belegschaften „jugendzentriert“ zusammenzusetzen und sich mit Nachwuchskräften, die über moderne Ausbildungsabschlüsse verfügen, zu versorgen. Kleinere und mittlere Unternehmen, Unternehmen in strukturschwachen Regionen oder aus dem Handwerk mit schwacher Arbeitsmarktposition laufen dagegen eher Gefahr, im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte das Nachsehen zu haben. Gerade auf solche Branchen und Betriebe kommen daher besonders weitreichende neue Herausforderungen zu.

5. Dramatischer als der zahlenmäßige Rückgang der Erwerbspersonen: die veränderte Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen

Eine EU-vergleichende Prognose zur Entwicklung der Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials erwartet für Deutschland – ähnlich wie für die meisten EU-Staaten – eine durchaus brisante Entwicklung:

- eine massive Zunahme der über 50jährigen Erwerbstätigen ab 2010, die ihren Höhepunkt um 2020 erreicht und danach wieder abflaut;
- einen zunächst leichten weiteren Rückgang der „Nachrückerkohorten“ der 15- bis 19jährigen, der sich aber ab 2035 stark beschleunigt;
- schon ab 2010 einen deutlichen Rückgang der „mittelalten“ Erwerbstätigen, also der Gruppe, aus der sich gegenwärtig die Kernbelegschaften rekrutieren.

Der demographische Umbruch ist aber keineswegs erst ein Problem von morgen, sondern ein schon jetzt laufender, schleichender Prozess, der von Öffentlichkeit und Unternehmen allerdings noch kaum registriert wird. So sind die Belegschaften bereits heute älter geworden: Zwischen 1993 und 1998 ist trotz massiven Personalabbaus bei Älteren der Anteil der über 55jährigen Erwerbstätigen um 22 % angestiegen. In bestimmten Unternehmenskonstellationen und Branchen sind problematische Altersstrukturen („gestauchte Alterspyramiden“) anzutreffen, z. B. dort, wo infolge extensiver Frühverrentungsprogramme in Verbindung mit anhaltendem Einstellungsstopp und fehlender altersbedingter Fluktuation über Jahre hinweg kaum Neueinstellungen jüngerer Nachwuchskräfte stattgefunden haben, so dass sich eine auf mittlere Altersgruppen konzentrierte Belegschaft herausgebildet hat, die zu einem rasch ansteigenden Durchschnittsalter führen wird, eine für viele Unternehmen in den neuen Bundesländern typische, aber auch im Westen anzutreffende Situation. Schon mittelfristig werden mit den geburtenstarken Jahrgängen der späten 50er und der 60er Jahre große Jahrgangskohorten in die Kategorie der „älteren Arbeitnehmer“ hineinwachsen. Dem steigenden Handlungsdruck angesichts dieses unabweisbar auf uns zukommenden „Altersbergs“ aus den geburtenstarken Jahrgängen der jetzt 25- bis 50jährigen steht eine Beschäftigungs- und Sozialpolitik gegenüber, die weitgehend defensiv und kompensatorisch ausgerichtet ist.

6. Dominante betriebliche Bewältigungsstrategie: Externalisierung über vorzeitige Verrentung und Entlassung Älterer auf den Arbeitsmarkt

Eine Ursache dafür, dass alternde Belegschaften auf betrieblicher Ebene noch nicht zu einem virulenten Problem geworden sind, liegt darin, dass es den Unternehmen bisher gelang, sich alternder Belegschaften durch die Praxis der Frühverrentung sozialverträglich und im gesellschaftlichen Konsens zu entledigen. Personalabbau im Zuge von Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen wurde nicht zuletzt über die Ausgliederung älterer Arbeitnehmer im Rahmen von Vorruhestandsregelungen – mit z. T. eingeplanter Phase von Übergangsarbeitslosigkeit – bewältigt. Legitimiert wurde diese Praxis durch die unterstellte geminderte Leistungsfähigkeit Älterer („Defizitmodell“) und das Argument, auf diesem Wege Arbeitsplätze für Jüngere freimachen zu können – eine arbeitsmarktpolitische Hoffnung, die sich nachweislich nicht erfüllt hat. Hinzu kommt, dass die Inanspruchnahme des Vorruhestands durch die Erwerbstätigen durchaus nicht immer freiwillig, sondern auf mehr oder weniger sanften Druck des Personalmanagements, aber auch der Kollegen erfolgt ist. Dennoch prägt das Modell inzwischen die erwerbsbiographischen Zukunftsplanungen vieler älterer Beschäftigter, auch wenn sich seit 1992 die finanziellen Regelungen immer weiter verschlechtert haben.

Die Rückwirkungen der verbreiteten betrieblichen Externalisierungspraxis waren fatal: Der Druck, Arbeitsplätze und betriebliche „Karrieren“ so zu gestalten, dass sie bis zum Erreichen der Altersgrenze ausgefüllt werden können, und der Anreiz, auch Ältere in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen, entfielen; umgekehrt wuchs die Bereitschaft der Arbeitnehmer, Leistungsintensivierung und steigende Beanspruchung in mittleren Jahren zu akzeptieren nach dem Motto „Hau rein bis 55 und genieße dann einen frühen Ruhestand“. Die dominierende Nutzung des Altersteilzeitgesetzes als Blockmodell (dabei wird – statt des gleitenden Übergangs in den Ruhestand durch Teilzeitbeschäftigung in den letzten Berufsjahren – in der ersten Hälfte der auf maximal fünf Jahre befristeten „Altersteilzeit“ voll gearbeitet, um dann entsprechend früher und komplett aus dem Arbeitsleben ausscheiden zu können) stellt eine Fortsetzung dieser Frühverrentungspolitik mit anderen Mitteln dar: Wichtige Chancen des Altersteilzeitmodells – sofortige Halbierung der Arbeitszeit, Schaffung von Beschäftigung für jüngere arbeitslose Arbeitskräfte, Förderung generationenübergreifender Zusammenarbeit und des Erfahrungstransfers im Betrieb von Älteren zu Jüngeren – werden so verschenkt.

7. Die bisherigen Lösungsmuster sind nicht zukunftsfähig

Trotz „Entlastung“ des Arbeitsmarkts durch Frühverrentung haben sich die Arbeitslosenquoten der über 55jährigen deutlich erhöht, die versteckte Arbeitslosigkeit Älterer ist noch viel höher. Dennoch stellen hohe Altersarbeitslosigkeit und faktische Chancenlosigkeit Älterer auf dem Arbeitsmarkt ein in der Öffentlichkeit weitgehend verdrängtes Problem dar, dem Politik und auch Arbeitsverwaltung erst allmählich verstärkt Aufmerksamkeit widmen (s. die Kampagne „50plus – die können es“ der Bundesanstalt für Arbeit).

Im April 1999 waren in Deutschland nur noch 19,5 % der 60- bis 65jährigen erwerbstätig. Die Frühverrentungspraxis hat bei den Systemen der sozialen Sicherung bereits jetzt große Finanzierungsprobleme ausgelöst und ist angesichts des demographischen Wandels so nicht mehr finanzierbar. Nach der jüngsten Rentenreform werden derartige Lösungen in Zukunft nur noch zu massiv verschlechterten Konditionen (für die älteren Arbeitnehmer) realisierbar sein. Die verbreitete Ausgrenzung Älterer aus dem Erwerbsleben verursacht aber nicht nur massive ökonomische Probleme, sie stellt auch volkswirtschaftlich eine Verschwendung von Humankapitalressourcen dar: Unternehmen mit exzessiver Frühverrentungspraxis geraten häufig in erhebliche Schwierigkeiten, weil mit der Ausgliederung Älterer strategisch wichtiges Erfahrungswissen meist unwiederbringlich verlorengegangen ist.

Simple Lösungen greifen hier zu kurz. Das gilt sowohl für die Forderung nach einer generellen „Rente mit 60“ als auch für die gerade in jüngster Zeit wieder laut werdenden Rufe nach einer Anhebung des Rentenalters und Parolen wie „Wir müssen alle wieder länger arbeiten“ (vgl. Alt-Bundeskanzler Schmidt in der ZEIT vom 4.1.2001). Entweder sehen derartige Vorschläge völlig von den finanziellen Konsequenzen für die Rentenversicherung ab oder sie zielen einseitig auf die Lösung der Finanzierungsprobleme der Rentenversicherung und gehen an der Realität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen weiter Teile der älteren Arbeitnehmer vorbei. Einer

großen Anzahl Älterer ist es heute aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen gar nicht möglich, bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze erwerbstätig zu sein.

8. Realer Hintergrund der Ausgrenzung Älterer: Dequalifizierung und Verschleiß

Durch den Rationalisierungs- und Intensivierungsschub der letzten Jahre ist es bei den Arbeitsbedingungen insgesamt gesehen nicht zu einem Belastungsabbau, sondern eher zu einer Belastungsverschiebung von den körperlichen zu den psychischen Belastungen gekommen. Das Problem der „begrenzten Tätigkeitsdauer“ – also die Beschäftigung an Arbeitsplätzen, auf denen „man nicht alt werden kann“ – ist ein in fast allen Branchen und Unternehmen anzutreffendes Phänomen. Innerbetriebliche Umsetzungen auf sog. Schonarbeitsplätze werden zunehmend schwieriger, da viele dieser Arbeitsplätze Opfer der Rationalisierung wurden. Das Problem verschärft sich durch einen betrieblichen Arbeitseinsatz, der häufig durch den langjährigen Verbleib auf der gleichen Tätigkeit gekennzeichnet ist: mit geringem Anforderungswechsel, geringer Beteiligung an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. Das Veralten der beruflichen Qualifikationen, Lernentwöhnung, sinkende Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind die Folge. Aus solchen Berufsverläufen resultiert oft die mangelnde Einsatzfähigkeit Älterer im Falle von betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen mit der unausweichlichen Folge der Ausgliederung. Das heißt: Zum älteren Arbeitnehmer wird man „gemacht“, und zwar im Laufe der gesamten Berufsbiographie. Das heißt aber auch: Das Altern hat nicht für alle Arbeitnehmer die gleichen Folgen, vielmehr sinken die Chancen, im Alter noch erwerbstätig zu sein, mit niedrigerem formalem Bildungsniveau und steigender Expositionszeit unter belastenden Arbeitsbedingungen. Es sind vor allem die Niedrigqualifizierten und Gesundheitsgeschädigten, die von Externalisierung und Arbeitslosigkeit betroffen sind.

9. Rundum: noch immer wenig entwickeltes Problembewußtsein

Angesichts der Verbreitung verschleißender Arbeitsbedingungen geht es also vor allem darum, für einen großen Teil der älteren Arbeitnehmer überhaupt die Erreichbarkeit der Regelaltersgrenze wiederherzustellen. Die Weichen müssen in der Arbeitswelt, in den Unternehmen, gestellt werden. Daher ist neben der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik primär die betriebliche Personalpolitik gefordert. Das betriebliche Rekrutierungsverhalten ist nach wie vor stark jugendzentriert, der betriebliche Personaleinsatz folgt – bewußt oder unbewußt – Vorurteilen über geminderte Leistungspotenziale Älterer, die inzwischen von der Forschung weitgehend widerlegt wurden. Die Enquete-Kommission Demographischer Wandel stellt 1998 fest: „Mögliche (vorausschauende) Gestaltungsoptionen im Rahmen der Personalentwicklung, der Arbeitsorganisation etc. zur Bewältigung der zu erwartenden demographischen Herausforderungen wurden bisher weitgehend ignoriert.“ Daran hat sich, trotz einzelner vorbildlicher Beispiele, nichts geändert.

Zu den wichtigsten betrieblichen Gestaltungsoptionen für die Vorbereitung auf den alterstrukturellen Wandel der Belegschaften zählen:

- Eine altersngerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Die ständige Aktualisierung der Wissensbasis durch die Realisierung lebenslangen Lernens im Unternehmen: Wenn neues Wissen zunehmend weniger über den „Einkauf“ jüngerer Nachwuchskräfte mit modernen Qualifikationen integriert werden kann, gewinnen die Pflege und Weiterentwicklung der betrieblichen Qualifikationsbasis an Bedeutung. Mehr und auch ältere Beschäftigte müssen künftig in einen kontinuierlichen Prozess betrieblicher Weiterbildung einbezogen werden. Die Tatsache, dass ältere Teilnehmer in Maßnahmen der beruflichen Fortbildung nach wie vor unterrepräsentiert sind, liegt nicht nur an betrieblichen Rentabilitätskalkülen hinsichtlich einer Amortisierung von Weiterbildungsinvestitionen; auch bei den älteren Beschäftigten selbst läßt die Bereitschaft zur Weiterbildung drastisch nach.
- Vermeidung einseitiger Spezialisierungen und statt dessen systematische Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch laufbahnbegleitenden Tätigkeits- und Anforderungswechsel im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung.
- Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und systematische Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer durch altersgemischte Arbeitsgruppen.

Mit den genannten Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sind zugleich die Voraussetzungen geschaffen, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen auch mit alternden Belegschaften zu sichern: Auch Innovationsfähigkeit ist nicht altersabhängig, sondern wird durch das Arbeitsumfeld im Laufe eines Erwerbslebens „geprägt“. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass Unternehmen, die in Märkten mit dynamischer Wissensbasis und hohem Innovations-tempo agieren, auch mit älteren Belegschaften überaus erfolgreich sind, einige der traditionellen Industriezweige in Deutschland (wie z. B. der Maschinenbau) verdanken ihren internationalen Erfolg nicht zuletzt auch ihrem erfahrungsbasierten „Innovationsmilieu“, das auf Kooperation und Austausch zwischen den älteren, erfahreneren und den jüngeren, mit frischem Fachwissen ausgestatteten Entwicklern setzt. Der in der Computer- und Softwarebranche propagierte jugendzentrierte Innovationstyp stellt keineswegs den einzigen gangbaren Weg dar.

Es wird erwartet, dass die Erwerbsarbeit zukünftig durch weiter steigende Flexibilitätsanforderungen gekennzeichnet ist: hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit der Arbeitskräfte, der Stabilität der Berufsverläufe usw. Ein zunehmend älter werdendes Erwerbspersonenpotenzial droht auf eine Arbeitswelt zu treffen, deren Verhaltenserwartungen immer stärker auf jüngere Jahrgänge zugeschnitten werden. Daher ist mit einer Verschärfung der Beschäftigungsprobleme Älterer zu rechnen, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird und eine altersngerechte Personal- und Arbeitsmarktpolitik Platz greift.

Demografie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft

Werner Dostal

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Bereich 4: Berufs- und Qualifikationsforschung

In diesem Beitrag soll nicht im Detail auf die demografische Entwicklung in Deutschland und in der Welt eingegangen werden, dies ist in anderen Beiträgen detailliert erfolgt (siehe dazu die Beiträge in diesem Band). Allerdings soll kurz auf das Signet des Verbundprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel“ eingegangen werden.

Der dargestellte Pilz – früher wurde von einer Pyramide ausgegangen – wird in den nächsten Jahrzehnten einen noch wesentlich dünneren Stiel bekommen, da plötzliche Geburtenrückgänge eine Generation später wieder zu massiven Reduktionen führen. Es ist also nicht zu unterstellen, wie das in diesem Bild geschieht, dass zukünftig gleichmäßige Verhältnisse herrschen und wir uns beruhigt zurücklehnen können. Nein, der Rückgang wird weitergehen und die aktuellen Herausforderungen werden sich zukünftig noch viel gravierender zeigen.

Für die Beschäftigungsforschung sind Fragen demografischer Entwicklung von hoher Bedeutung, bestimmen sie doch weitgehend das Arbeitskräfteangebot und damit die eine Seite des Arbeitsmarktes (siehe dazu vor allem die Arbeiten des IAB zu diesem Thema: Klauder 1993, Thon 1995, Fuchs/Thon 1999).

1. Veränderungen in der Erwerbsarbeit

Zunächst sollen die Rahmenbedingungen aufgezeigt werden, die in den nächsten Jahren wirksam sein werden.

Im Rahmen der Informatisierung bzw. der Entwicklung zur Informationsgesellschaft werden die eigentlichen Produktionstätigkeiten, die bisher für die Beschäftigung insbesondere niedrig Qualifizierter eine große Rolle gespielt haben – zeitweise haben 40 % der Erwerbstätigen diese Aufgaben geleistet –, im Jahr 2010 auf die Hälfte zurückgegangen sein (Abbildung 1). Stattdessen werden überwiegend informationsbezogene Aktivitäten die Beschäftigung und den Arbeitsmarkt bestimmen (siehe dazu Dostal 1995 und Dostal 1999). Diese werden eher – im traditionellen Sinne – Höherqualifizierten ausgeübt, bieten zugleich aber ein weit größeres Gestaltungsspektrum, als die Produktionstätigkeiten.

Dennoch zeigen die neueren Tätigkeitsprojektionen des IAB (siehe dazu Weidig u. a. 1999 und Schüssler u. a. 1999) eher konservative Entwicklungen, die nicht nur Beschäftigungsgewinne in den sekundären Dienstleistungen, sondern auch in primären Dienstleistungen eine leichte Beschäftigungszunahme prognostizieren (Abbildung 2). Zuvor war Prognos (Hofer u. a. 1989) bei diesen primären Dienstleistungen eher von einem Rückgang ausgegangen. Offenbar ist in der Zwischenzeit deutlich geworden, dass der Rückgang in diesen primären Dienstleistungen so nicht eingetreten ist und dass er auch in den nächsten 10 Jahren nicht stattfindet. Dennoch hat hier kein Paradimenwechsel stattgefunden. Die veränderte quantitative Aussage rührt auch daher, dass bei derartigen kopfbezogenen Betrachtungen das Arbeitsvolumen nur implizit berücksichtigt werden kann. Die neue Studie aus dem Jahre 1999 differenziert nach Voll- und Teilzeit bei gleichzeitig starker Zunahme der Teilzeittätigkeiten insbesondere in primären Dienstleistungen. So ergibt sich kopfbezogen eine stärkere Ausweitung als volumenmäßig. Dies

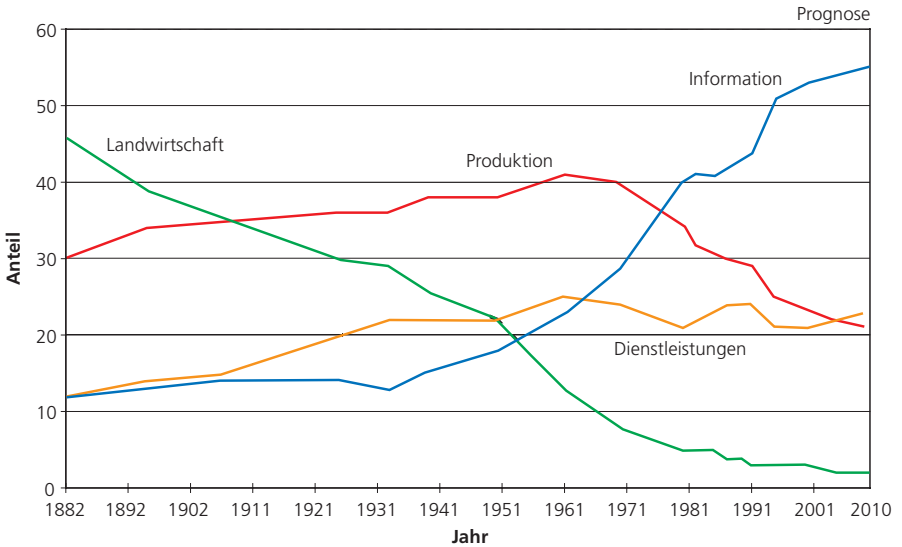


Abb. 1: Das Vier-„Sektoren“-Modell 1882–2010

macht deutlich, dass bei diesen Betrachtungen – auch wenn es um die Alterung der Erwerbsbevölkerung geht – derartige Arbeitszeitflexibilisierungen, sowohl in der abhängigen Erwerbsarbeit wie auch in offenen Erwerbsformen durchaus berücksichtigt werden müssen.

Die sekundären Dienstleistungen werden ihre Bedeutung deutlich steigern. Sie umfassen Tätigkeiten und Berufe, für die – nach traditionellem Verständnis – sog. „höhere Qualifikationen“, die meist in Hochschulen erworben werden, erforderlich sind (Abbildung 3). Daraus wird dann der Qualifikationsbedarf aus den Tätigkeitsstrukturen abgeleitet, wobei man zum Ergebnis kommt, dass der mittlere Bereich – Ausbildung im dualen System – seine Bedeutung längerfristig behält. Der Anteil der Arbeitsplätze, an denen auch Personen ohne formalen Ausbildungsabschluss beschäftigt werden können, wird deutlich zurückgehen, während die Zahl der Arbeitsplätze mit hohen Qualifikationsanforderungen erheblich zunehmen wird. Die Veränderungen sind aber nicht so gravierend, wie dies häufig diskutiert wird. Dies dürfte vor allem damit zusammenhängen, dass bei derartigen Projektionen auch die Angebotskomponente antizipiert wird.

Im Rahmen der Bildungsgesamtrechnung des IAB (siehe dazu die aktuelle Veröffentlichung Reinberg/Hummel 2000) ist nämlich deutlich geworden, dass offenbar die Bildungsexpansion zum Stillstand gekommen ist, weil die nachrückenden Kohorten in ihrer Qualifikationsstruktur

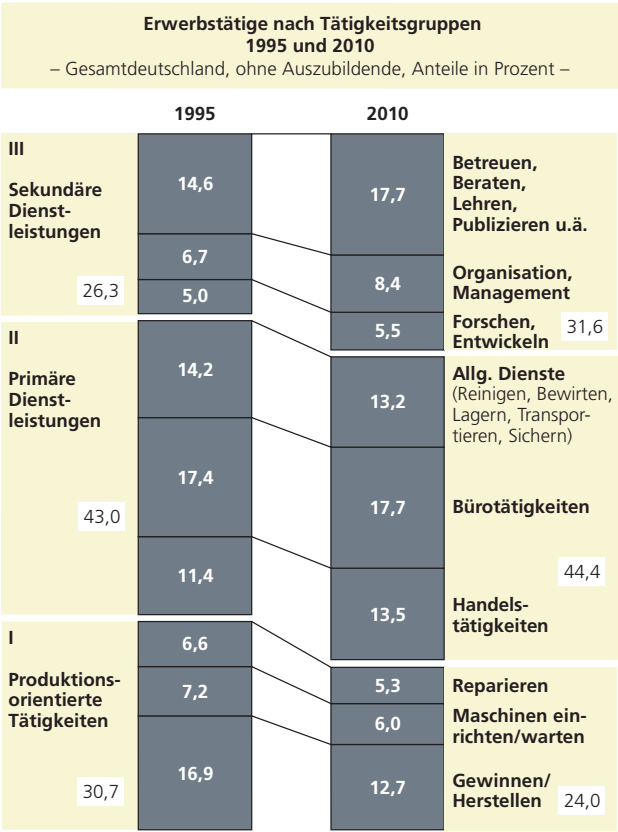
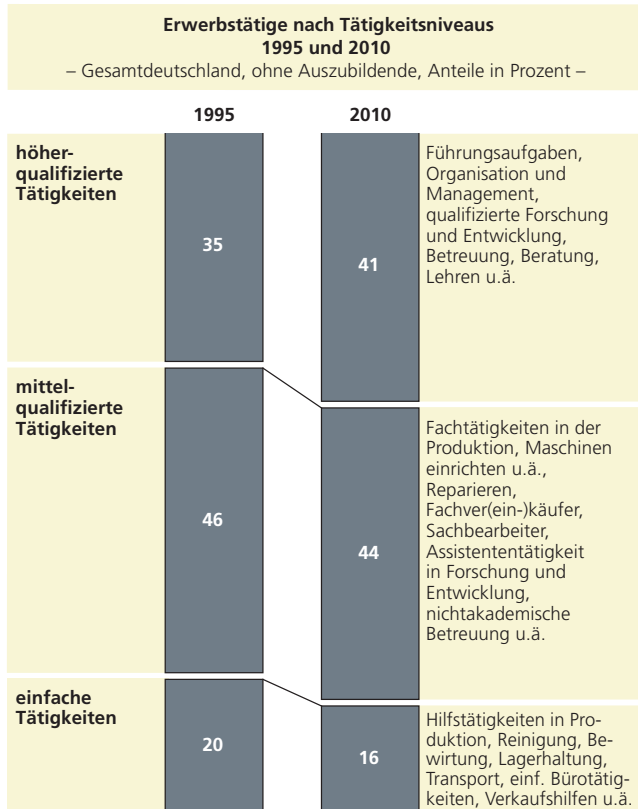


Abb. 2: Erwerbstätige nach Tätigkeitsgruppen

keinen Trend zu höheren formalen Abschlüssen zeigen. Es zeigt sich eher die gegenläufige Tendenz, dass wieder mehr Jugendliche ohne formalen Abschluss das Bildungssystem verlassen.

Dabei sollte weiterhin berücksichtigt werden, dass die nachrückenden Generationen quantitativ geringer besetzt sind als die früheren Alterskohorten. Also kann über eine Qualifizierungsverbesserung der Nachrücker die Gesamtstruktur immer weniger verändert werden. Dies unterstreicht Forderungen nach Höherqualifizierung bereits Beschäftigter, legt zugleich aber auch nahe, diese Probleme durch den Import gut qualifizierter Ausländer jüngeren Alters zu lösen.



Abweichungen der Summen durch Runden der Zahlen

Quelle: IAB/Prognos-Projektion 1999 (IAB-Projekt 1/4-436A)

Abb. 3: Erwerbstätige nach Tätigkeitsniveaus

Es gibt noch weitere Veränderungen, die es schwer machen, zu klaren und eingängigen Zahlen über die zukünftige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsmarkt zu kommen und diese dann auch eindeutig zu interpretieren.

Die Diskussion um die Telearbeit war der Einstieg in die Bewertung neuartiger Arbeitsformen, die im Zuge der Informatisierung eine gewisse Plausibilität beanspruchen (Dostal 1999a). Es ist immer deutlicher geworden, dass die Arbeitsformen konvergieren, dass die klassische Trennung von selbständiger Arbeit auf der einen Seite und der abhängigen Arbeit auf der anderen Seite

nicht mehr aufrechterhalten werden kann (Abbildung 4). Selbständige Arbeit wird durch Kommunikationssysteme immer stärker an den Auftraggeber gekoppelt, oft arbeiten auch Selbständige im Informationssystem ihres Auftraggebers, während abhängig Beschäftigte ihre Arbeit zeitlich und räumlich weitgehend entkoppeln können, ohne ihren Status zu verlieren.

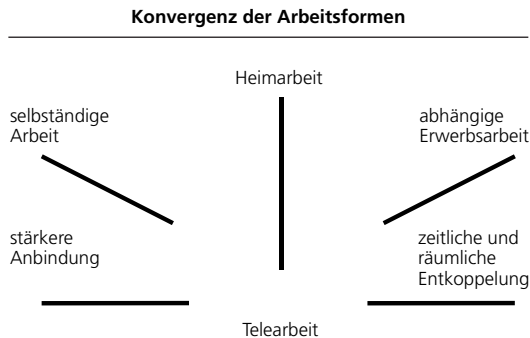


Abb. 4: Konvergenz der Arbeitsformen

Im Rahmen dieses Themas ist es nun von Bedeutung, dass Regelungen, die sich in der abhängigen Erwerbsarbeit entwickelt haben, bei selbständiger Arbeit nicht unbedingt ähnlich oder genauso realisiert werden. Beispielsweise sind klar abgegrenzte Arbeitszeitregelungen bei Selbständigen weniger erkennbar, da sich bei ihnen Arbeit und Freizeit oft durchmischt, ähnliches gilt für Altersgrenzen, die bei Abhängigen eher punktuell, bei Selbständigen gleitend realisiert werden. Eine Konvergenz von Selbständigkeit und Abhängigkeit spielt deshalb für Fragen der Alterung in der Erwerbstätigkeit eine wichtige Rolle.

Zu dieser Konvergenz, gleichzeitig aber auch zur Berücksichtigung bislang außerhalb der Erwerbsarbeit angesiedelter Arbeitsformen und –volumina gibt es nun verschiedene Modelle, die in den letzten Jahren in die Diskussion eingebracht wurden. Der Club of Rome (siehe dazu Giarini/Liedtke 1998) unterscheidet beispielsweise zwischen einer administrierten Erwerbsarbeit, einer marktorientierten Erwerbsarbeit und einer Arbeit ohne direkten Erwerbsbezug (Abbildung 5). Er unterstellt, dass auch im Laufe der Alterung ein Durchwandern durch diese Erwerbsformen stattfindet. Das obere Segment in diesem Modell eignet sich möglicherweise eher für Ältere, während die marktorientierte Tätigkeit eher für die jüngeren Generationen von Bedeutung sein könnte. Leider hat der Club of Rome in dieser Studie die Details dieses Modells nicht weiter präzisiert und auch nicht schlüssig begründet.

Ein im IAB entwickeltes Modell (Abbildung 6) geht auch von einer Segmentierung aus, die allerdings eher qualifikatorisch bestimmt ist. Unternehmen werden aus Gründen der Bewahrung ihrer Know-How-Basis auf langfristig loyale und abgesicherte Kernbelegschaften nicht verzichten können. Sie lassen sich unterscheiden nach unternehmens- und fachzentrierten Mit-

**Arbeit in der Zukunft – Die Vorstellung des
Club of Rome**

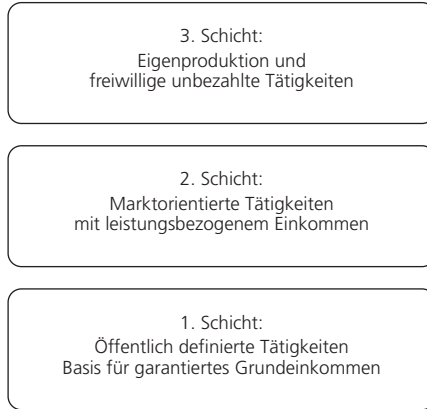


Abb. 5: Arbeit in der Zukunft – Die Vorstellungen des Club of Rome

arbeitern, bei denen offensichtlich die Frage des Alters und der Qualifikation unternehmensintern behandelt und bewertet wird.

Daneben wird es Freiberufler sowohl oberhalb als auch unterhalb dieser Kernbelegschaften geben. Die fachzentrierten Freiberufler verhalten sich wie die immer wieder beschriebenen „Arbeitskraftunternehmer“ (siehe dazu Voß 1998), das bedeutet, dass sie selbst ihren Weg bahnen, sich ihre Qualifikationen erwerben und ausbauen und schließlich nur dort zuarbeiten, wo sie Befriedigung und Anerkennung finden. Sie verfügen über eine hohe fachliche Kompetenz. Altersgrenzen sind nur dann von Belang, wenn die Leistungsfähigkeit direkt altersabhängig ist. In den meisten Fällen arbeiten sie weit über die tatsächliche oder vorgegebene Altersgrenze abhängig Beschäftigter hinaus. Dies ist immer wieder erkennbar an international tätigen Spezialisten, oft auch bei Politikern und Künstlern.

Auf der anderen Seite gibt es sog. „Randbelegschaften“ im unteren Bereich, die in Deutschland legal in drei Formen angegliedert werden: Arbeitnehmerüberlassung, geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung. Allen drei Gruppen ist gemeinsam, dass eine längere Beschäftigung weder geplant noch nötig erscheint. Sie werden ad hoc angestellt, kurzfristig auch wieder entlassen, da sie nicht über das Know-How verfügen, das die Arbeitgeber zu einer Aufnahme in die Kernbelegschaften motiviert. Sie stellen das Flexibilitätspotenzial dar, das in einer Zeit volatiler Märkte und unsicherer Zukunftserwartungen erforderlich zu sein scheint. Hier dürfte es auch manche illegale Beschäftigungsformen geben, die sich naturgemäß einer Analyse und Quantifizierung entziehen. Im Unterschied zu den anderen Gruppen haben aber vor allem diese unteren Randbelegschaften einen massiven Bedarf an sozialer Sicherung.

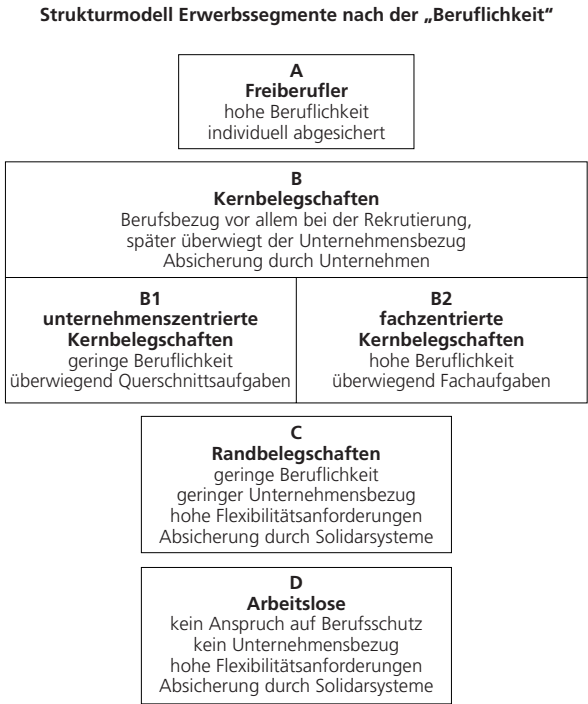


Abb. 6: Strukturmodell Erwerbssegmente nach Beruflichkeit

Das Modell ist zunächst statisch beschrieben, kann aber auch dynamisch interpretiert werden. Gerade bei Hochschulabsolventen gibt es Fälle, in denen zunächst in der unteren Randbelegschaft, beispielsweise in einer befristeten Assistententätigkeit an einer Hochschule begonnen wird, dann eine Aufnahme in eine Kernbelegschaft erfolgt, später irgendwann der Schritt in die gut unterfütterte Freiberuflichkeit gegangen wird. Auch die andere Richtung ist denkbar, ein Herausfallen auch älterer Arbeitnehmer aus den Stammbeflegschaften in die untere Randbelegschaft, beispielsweise bei Konkurs des Unternehmens oder anderen betrieblichen Veränderungen.

2. Ein Modell zur Dekomprimierung der Erwerbsarbeit

So zeigen sich sowohl in der abhängigen Beschäftigung wie auch in neuen Erwerbsformen massive Verschiebungen, die dazu führen, dass sich unser Erwerbssystem anpassen muss und in

diesem Prozess neue Regeln und Strukturen entstehen, die vor dem Hintergrund der Informatisierung und der Dominanz sekundärer Dienstleistungen weitgehend offen gestaltet werden können. Dabei ist gleichzeitig neu zu verhandeln, wie Erwerbsarbeit – in allen ihren Formen – in Lebensmodelle integriert werden könnte und sollte.

Hier sollen zwei Pole von Erwerbsarbeit diskutiert werden (Abbildung 7):

Modell 1: Komprimierte Ausbildungs- und Erwerbsphasen

Ausbildung - Erwerbstätigkeit ----- früher Ausstieg - Ruhestand -----

Modell 2: Verteilte Ausbildungs- und Erwerbsphasen

Ausbildung ---- Erwerbstätigkeit --- Pausen --- Weiterbildung ---- Erwerbstätigkeit ----- später Ausstieg
Umschulung (?)

20	Alter	50	60	70	80
----	-------	----	----	----	----

Abb. 7: Erwerbsarbeit in Lebensmodellen

Komprimierte Ausbildungs- und Erwerbsform

Heute ist die Komprimierung von Ausbildungs- und Erwerbsphasen das dominante naturwüchsige Modell mit hohem Stellenwert. Es gibt unter den Jüngeren eine deutliche Option zur Komprimierung der Erwerbsphase auf eine überschaubare Frist, in der das komplette Lebens-einkommen durch hohe Arbeitseinkommen und möglicherweise durch zusätzliche Spekulationsgewinne erzielt werden kann, um danach in eine relativ lange arbeitsfreie Lebensphase nach der Erwerbstätigkeit einzumünden, die bereits im Voraus geplant wird. Diese Tendenz ist in der Gesellschaft weit verbreitet, wird auch unterstützt durch Marketingkonzepte privater Versicherungen. Eine besondere Bedeutung erhält das Modell aber auch durch den Verlust der Planungssicherheit bei langfristigen Lebensmodellen wegen der Schnellebigkeit gesellschaftlicher Normen und Randbedingungen, dem Zerbrechen traditioneller Garantieangebote und des Ausstiegs vieler Institutionen aus einer bisher bestätigten Kontinuität. Je weiter die Planungsphasen in der Zukunft liegen, umso schwieriger wird es, sie vorab zu planen und dafür Garantien zu erhalten. Die früher langfristig gegebenen Rahmenbedingungen existieren kaum noch und verlieren durch kurzfristige Modifikationen ihre Bedeutung.

Ein weiteres Argument für dieses Komprimierungsmodell erscheint auf den ersten Blick auch die Halbwertszeit, d. h. das Veralten des Wissens, zu sein. Immer wieder wird deutlich, dass Jüngere wegen ihrer frischen Qualifikationen bevorzugt werden, während Ältere es nur begrenzt schaffen, ihre Qualifikationen immer auf dem neuesten Stand zu halten, weil offenbar nicht alle Anforderungen an die Qualifikation erkannt und entsprechend abgedeckt werden.

Dies müsste dazu führen, dass die Beschäftigungssicherheit mit steigendem Lebensalter kontinuierlich abnimmt. Ein Maß dafür könnte die altersspezifische Arbeitslosenquote sein.

Im folgenden Beispiel sollen die Berufsangehörigen der Computerberufe in diesem Sinne analysiert werden. Gerade diese Berufsgruppe ist einer ständigen Verpflichtung der Aktualisierung ihrer Qualifikationen ausgesetzt, die Halbwertszeit des Wissens dieser Berufsgruppe wird immer wieder als sehr kurz, so im Bereich von zwei bis vier Jahren angesetzt. In der Abbildung 8 ist der Verlauf der Arbeitslosenquoten für die Berufsgruppe der IT-Fachkräfte aufgetragen, der interessanterweise keinen derartigen kontinuierlichen Anstieg zeigt, sondern zunächst eine Einstiegsarbeitslosigkeit, danach eine lange Zeit geringer Arbeitslosigkeit, dann ab einem Alter von etwa 53 Jahren einen steilen Anstieg der Arbeitslosenquote. Der Knick in der Kurve beim Alter von 53 lässt sich nur in der Weise interpretieren, dass hier von einem normalen Altersausstieg im Alter von 58 bis etwa 62 Jahren ausgegangen wird, und dass deshalb ab dem Alter von 50 oder leicht darüber die Beschäftigungsfähigkeit plötzlich verloren geht. Offenbar wird die jeweilige Qualifikation nicht mehr aktualisiert, während zuvor regelmäßige Aktualisierungen vorgenommen worden waren. Es gibt keinen Grund dafür, dass gerade in dieser Altersphase eine weitere Qualifizierung keinen Sinn mehr mache oder nicht mehr möglich sei. Alleinige Ursache dürfte ein Denkmodell sein, in dem unterstellt wird, dass der Ausstiegs aus der Erwerbstätigkeit im Altersbereich zwischen 58 und 62 erfolgt.

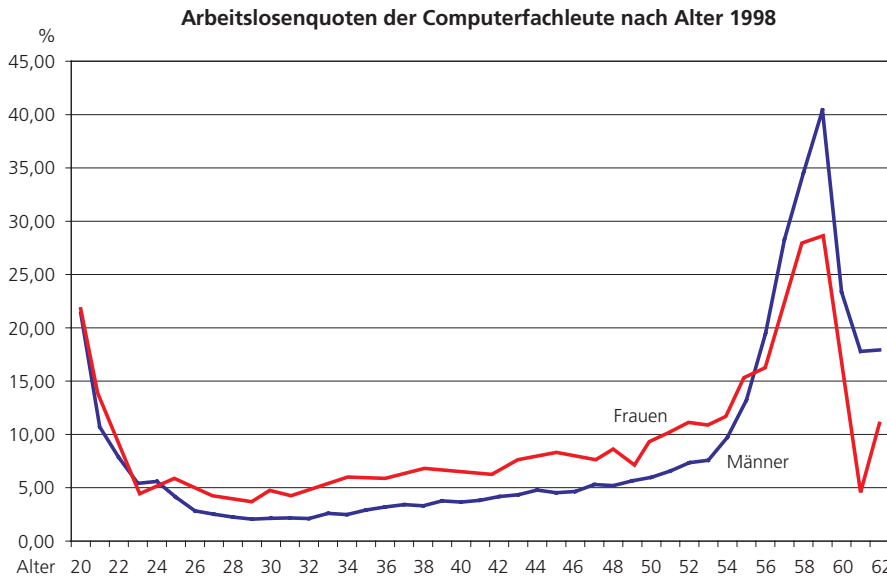


Abb. 8: Arbeitslosenquote der Computerfachleute nach Alter

Ähnliches gibt es auch bei administrativ definierten Abschreibungszeiten, die bei Maschinen keinen oder nur geringen Bezug zur Haltbarkeit der jeweiligen Technik haben. Ab einem bestimmten Alter wird eben nicht mehr instandgesetzt, möglicherweise gibt es keine Ersatzteile mehr, kurzum, es erfolgt eine „künstliche Alterung“, die offenbar in der Erwerbstätigkeit ebenfalls stattfindet.

Die vermutete Ausstiegszeit führt über eine Rückrechnung zu einer Trennlinie, die jene Altersgruppen gegeneinander abgrenzt, für die sich Bildungsinvestitionen noch lohnen, und jene Altersjahrgänge, für die Bildungsinvestitionen offenbar nicht mehr rentabel sind. Nur so lässt sich dieser Knick in der Kurve der Arbeitslosenquoten begründen. In der Antizipation des erwarteten Ausstiegs steigt die Arbeitslosigkeit. Die Setzung eines frühen Ausstiegsalters erfolgt dabei nicht nur durch die Arbeitgeber und ihr bildungsökonomisches Nutzenkalkül, sondern auch durch die betroffenen Arbeitnehmer, die sich bereits früh auf diesen Ausstieg hin orientiert haben und auch nicht mehr bereit sind, weitere Bildungsanstrengungen zu leisten. In beiden Fällen sind es mentale Entscheidungen und keine irgendwie von außen erzwungenen Gesetzmäßigkeiten.

Der Verlust der Beschäftigungsfähigkeit ab einer gegebenen Altersmarke lässt sich also nur durch eine vorgegebene, akzeptierte Fiktion eines erwarteten Ausstiegs begründen. Wird dieser Ausstieg flexibilisiert oder in höhere Altersstufen verschoben, dürfte auch die Bereitschaft zur Qualifizierung länger anhalten und die Beschäftigungsfähigkeit länger gegeben sein.

Verteilte Ausbildungs- und Erwerbsform: „Dekomprimierung“

Diese Überlegungen führen nun zu einem Modell, in dem die Altersgrenze weiter hinausgeschoben wird bzw. offen gehalten oder flexibilisiert wird. Wenn Beschäftigungschancen für Ältere verbessert bzw. neu begründet werden, dann kann auch der Zwang zur Komprimierung von Ausbildungs- und Erwerbsphasen reduziert werden. Längere Ausbildungsphasen, Teilzeitschäftigung, Unterbrechungsphasen sind dann möglich, wenn das Lebensarbeitsvolumen in die Zukunft hinein gestreckt werden kann. Dann sind die Zwänge dichter und konsequenter Erwerbsdominanz abgemildert und lassen sich in ein Modell offener Lebensplanung mit unterschiedlicher Ausbildungs- und Erwerbsintensität umstrukturieren.

Dazu muss zunächst das von außen vorgegebene Ausstiegsalter aufgeweicht werden im Sinne einer Verschiebung in höhere Altersstufen. Hier muss es sich nicht um das tatsächliche Ausstiegsalter handeln, sondern lediglich um die Orientierungsmarke, die im Einzelfall durchaus unterschritten werden kann, wie das heute auch mit dem Endalter von 63 oder 65 Jahren geschieht. Denn es ist hier klarzustellen, dass das Ausstiegsalter von 65 Jahren seinerzeit – am Ende des 19. Jahrhunderts – durch die Sozialversicherung eingeführt wurde in einer Gesellschaft, in der die Lebenserwartung deutlich niedriger als heute lag. Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit waren damals nicht die Kriterien, sondern die Tatsache, dass die meisten abhängig Beschäftigten dieses Alter gar nicht erreichten.

Wollen wir von den überkommenen Regeln eines vergleichsweise frühzeitigen Ausstiegs aus der Erwerbsarbeit ausbrechen, dann sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

Offenheit nach hinten: Da fixierte Ausstiegstermine implizit in die Planungen eingehen und nach vorn wirken, müssen sie relativiert werden bzw. möglichst nach hinten geschoben werden. Für heutige Lebenserwartung und für die durch die im Erwerbstätigkeit erfolgte Abnutzung entspräche heute ein Endalter von 80 Jahren den 65 Jahren am Ende des 19. Jahrhunderts. Dieses quantitativ vorgegebene Endalter ist also – wie heute die 65 Jahre – nur als Signal zu interpretieren, individuell könnte durchaus ein früherer Ausstieg realisiert werden.

Ein weiterer Aspekt sind bildungsökonomische Vorstellungen und Zwänge. Frühverrentung gut qualifizierter Arbeitskräfte, insbesondere mit solidem langjährig angesammeltem Erfahrungswissen, ist bildungsökonomisch nicht zu rechtfertigen. Auf der anderen Seite lohnen sich Bildungsinvestitionen nur dann, wenn auch eine gewisse Beschäftigungsperspektive gegeben ist, also die Nutzbarkeit dieses Wissens im Erwerbssystem noch erwartet werden kann. Auch diese Überlegung gilt sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer. Zur Klärung dieser Zusammenhänge braucht es eine Verstärkung und Vertiefung der „individuellen Bildungsökonomie“, die in Deutschland zugunsten der „institutionellen Bildungsökonomie“ lange Jahre vernachlässigt worden ist.

Es ist sicherlich einsichtig, dass es durchaus Berufe gibt, die nicht beliebig bis ins hohe Alter ausgeübt werden können und in denen schon immer ein früher Ausstieg zu rechtfertigen war. Hier kann es sich einerseits um Berufe handeln, bei denen die spezifische Belastungskumulation nur eine begrenzte Zeit zulässig ist, weil andernfalls schwere gesundheitliche Schäden entstehen würden. Andererseits können es Berufe sein, in denen ein altersbedingter Leistungsabfall – beispielsweise bei den Sinnesorganen – eine Berufsausübung nur begrenzt zulässt. Auf der anderen Seite gibt es genügend Berufe, in denen das Lebensalter keinen Einfluss auf die Leistung zeigt, ja, es dürfte sicherlich Berufe geben, in denen das Erfahrungswissen eine besondere Bedeutung spielt und deshalb Ältere besonders gute Leistungen vollbringen. Wenn wir die Erwerbszeit ausdehnen wollen, dann brauchen wir eine Möglichkeit, Sequenzen unterschiedlicher Berufe im Lebensverlauf auszuüben. Dies verlangt die Akzeptanz des altersbedingten Berufswechsels, evtl. die Reservierung bestimmter Berufe für Ältere, für die ein Früheausstieg verhindert werden muss. Vielleicht könnten Tandemberufe abgegrenzt werden, in denen ein Erstberuf für Jüngere, ein Aufstiegsberuf für Personen mittleren Alters und ein Seniorenberuf für die Altersphase miteinander in Beziehung gebracht werden und durch spezifizierte Umorientierungsmaßnahmen aneinander gekoppelt werden. Diese Reglementierung könnte auch über den Markt mit zusätzlichen arbeitsmarktpolitischen Impulsen realisiert werden.

Eine derartige Neustrukturierung altersorientierter Berufsausübung muss auch die Frage nach dem altersabhängigen Einkommensanstieg neu stellen. Wir haben uns daran gewöhnt, dass mit zunehmender Erfahrung, die immer auch mit steigendem Alter verbunden ist, die Einkommen zunehmen. Eine Einkommensabsenkung wird meist nicht akzeptiert. In einigen Berufen im gewerblichen Bereich, wo es auf Körperkraft und Belastungsfähigkeit ankommt, gibt es derartige Absenkungen über die Leistungslohnsysteme durchaus, und es wäre zu überlegen, ob derartige Flexibilisierungen nicht auch für andere Berufe und für Tandemberufe realisiert

werden sollten. Aus Sicht der spezifischen Kosten der Lebenshaltung wären möglicherweise Einkommensverläufe mit hohem Einkommen in der Familienphase und abgesenktem Einkommen in der Seniorenphase durchaus in die Überlegungen einzubeziehen.

In all diesen Diskussionen darf – wenn es um das Einkommen geht – nicht vernachlässigt werden, dass es neben dem Arbeitseinkommen noch andere Einkommensarten gibt, die es einzelnen Menschen erlauben, zeitweise oder auf Dauer mit geringerem Arbeitseinkommen auszukommen. Für diese sollte es durchaus angepasste Erwerbsformen mit verringerter Arbeitsleistung oder –zeit geben. Im Zuge des Shareholder Value haben sich diese Einkommen wohl weiter verbessert. Auch wenn hier die Verteilung durchaus ungleich ist, gibt es doch durchaus Gruppen von Menschen, die ihre Erwerbsarbeit wegen dieser Zusatzfinanzierung entspannen könnten.

Durch neue diskontinuierliche Arbeitsformen besteht weiterhin ein Bedarf nach Neukonstruktion der sozialen Sicherung. Die derzeitigen sozialen Sicherungssysteme erzwingen eine Beschäftigungskontinuität, die seinerzeit in der Frühzeit der Industrialisierung bei den Arbeitnehmern nicht erwartet werden konnte, für die Arbeitgeber wegen der Produktionsstrukturen aber erwünscht war. Dieser Atavismus begleitet die Erwerbsarbeit weiterhin. Eine diskontinuierliche Tätigkeit, Pausen ohne Einkommensbezug und andere Sondermodelle sind nicht sozial abgedeckt. Diskontinuität erfordert veränderte Grundprinzipien des Zusammenhangs zwischen Leistung und Gegenleistung, wie sie beispielsweise in Deutschland in der Künstlersozialkasse richtungsweisend realisiert sind (siehe dazu Abbildungen 9 und 10).

Regelmäßige Beschäftigung als Basis der sozialen Sicherung

Zugang:	Nur abhängig Beschäftigte
Kontinuitätsprinzip:	Unterbrechungen in der Tätigkeit heben sofort den Schutz auf, es sei denn, ein anderer Status wird erreicht, der zum Bezug von Transferleistungen führt
Einkommenshöhe:	Bei monatlichen Beiträgen wird jeweils das monatliche Einkommen zur Grundlage gemacht. Schwankende Einkommen führen zu schwankenden Beiträgen
Arbeitgeberbezug:	Der Arbeitgeber übernimmt die jeweiligen Arbeitgeberbeiträge
Transferbemessung:	Der Arbeitsvertrag bestimmt die Transferleistungen nach Höhe und Dauer
Mehrfachbeschäftigung:	Eine Abstimmung zwischen den verschiedenen Arbeitgebern ist nötig

Abb. 9: Regelmäßige Beschäftigung als Basis der sozialen Sicherung

Abweichungen der Künstlersozialversicherung von traditionellen Mustern

Zugang:	Selbständige und erwerbsmäßige Tätigkeit von Künstlern und Publizisten nach entsprechender Prüfung durch die KSK
Kontinuitätsprinzip:	Unterbrechungen im Einkommensbezug heben den Versicherungsschutz nicht auf. Anfänger werden 5 Jahre besonders geschützt, auch wenn sie kein Einkommen erzielen
Einkommenshöhe:	Die monatlichen Beiträge werden auf der Basis eines langfristigen Durchschnitts berechnet. Eine Anpassung an Veränderungen ist nur für zukünftige Zeiträume möglich
Arbeitgeberbezug:	Auftraggeber füttern einen Pool, es gibt keine direkte Verknüpfung von Auftraggeber und Auftragnehmer
Transferbemessung:	Die Beiträge der Versicherten bestimmen die Transferleistungen nach Höhe und Dauer
Mehrfachbeschäftigung:	Eine Abstimmung zwischen den verschiedenen Arbeitgebern ist nicht nötig

Abb. 10: Abweichungen der Künstlersozialversicherung von traditionellen Mustern

Schließlich sind wesentlich für die Bereitschaft, sich auf dekomprimierte Modelle einzulassen, Planungssicherheit und Garantien. Es kann nicht unterstellt werden, dass in einer Situation, in der keine Garantien für eine langfristige Entwicklung der Gesellschaft existieren, junge Leute bereit wären, bereits am Anfang ihres Ausbildungs- und Erwerbsleben geringeren Einsatz einzubringen und weniger Einkommen zu beanspruchen, um dann später das Versäumte nachzuholen. Dazu sind sie nur zu motivieren, wenn sie auf längerfristige Perspektiven und Garantien bauen können. Immer dann, wenn längerfristige Sequenzen geplant werden sollen, bedarf es einer Planungssicherung und spezieller Garantien.

Allerdings dürfen die Modelle nicht so rigide sein, dass spätere Korrekturen nicht mehr möglich sind. Eine Revision muss jederzeit – möglicherweise mit gewissen Einschränkungen – möglich sein, weil auch in den übrigen Lebensbereichen ungeplante Veränderungen auftreten, die auch auf Erwerb und Qualifizierung Einfluss nehmen.

Dieses Dekomprimierungsmodell hat sicherlich nur dann eine Chance, wenn in der Gesellschaft, im Beschäftigungssystem und bei der sozialen Sicherung stabile Rahmenbedingungen gegeben sind, und zwar nicht nur für die abhängige Beschäftigung, sondern auch in offenen Erwerbsformen, die es dem Einzelnen dann möglich machen, langfristig und selbstverantwortlich im Sinne einer Dekomprimierung die Lebensphasen zu planen. Wird das möglich, dann wird es auch keine Probleme mit der Balance der Beschäftigung zwischen Jüngeren und Älteren geben.

3. Schlussbemerkungen

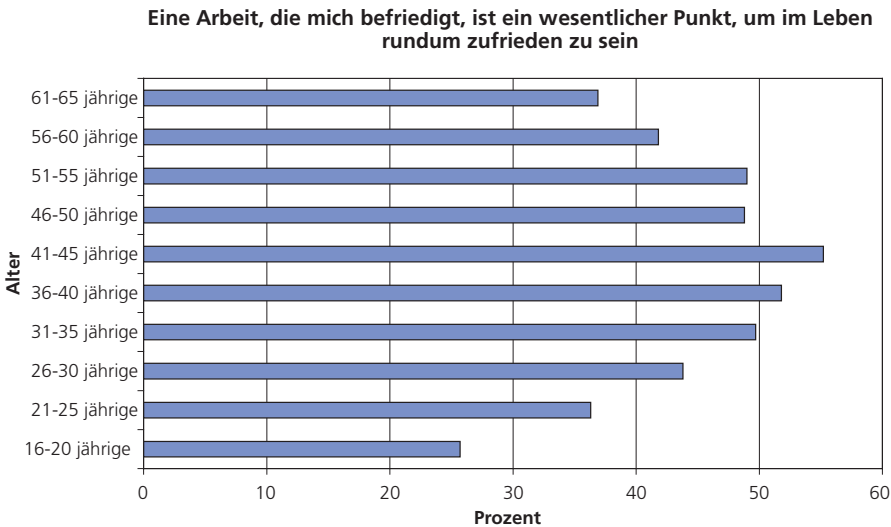
In den letzten 100 Jahren sind alle sozialen Sicherungssysteme allein über das Erwerbssystem gelaufen. Wenn die Gesellschaft in der Lage wäre, derartige Rahmenbedingungen auch außerhalb der Erwerbsarbeit – zumindest alternativ – anzubieten, Schutz und Kontinuität zu garantieren, dann dürfte es keine allzu großen Probleme geben. Allerdings ist ein Konsens nötig, der in reifen Gesellschaften immer existierte. Es gab früher immer derartige Phasenzuordnungen, beispielsweise Sperren (Tabus) für bestimmte Berufe/Aufgaben sowohl für Jüngere als auch für Ältere. Die Öffnung aller Berufe/Tätigkeiten für Junge gibt es erst seit wenigen Jahrzehnten, zuvor wurden viele Positionen nur an Erfahrene und zugleich Ältere abgegeben. Diese gesellschaftlichen Normen sind mittlerweile weitgehend verlorengegangen.

Es lohnt sich, darüber nachzudenken und Modelle zu entwickeln, die diese Stabilität erzeugen könnten. Werden sie nicht gefunden, dann wird diese Komprimierung weiter andauern mit allen negativen Folgen, die wir zur Zeit erleben. Ein besonderes Problem der Komprimierung ist, dass auch die Familienphase in dieses Modell kaum eingefügt werden kann.

Dekomprimierung sollte sich nicht nur auf die Erwerbsarbeit beziehen, sondern auch auf die Bildungsphasen. Aus dem Arbeitsmarkt wissen wir, dass die immer wieder beschworene Bedeutung einer schnellen Ausbildung bei anspruchsvollen Aufgaben keine dominante Rolle mehr spielt. Die Arbeitslosenquote für Hochschulabsolventen liegt – bis zum 50sten Lebensjahr – sehr niedrig, auch wenn sie 10 oder mehr Jahre im Bildungssystem verbracht haben. Die Vorstellung, Erfolg im Beruf sei nur gegeben, wenn die Bildungsphasen so schnell wie möglich durchlaufen worden sind, lässt sich empirisch nicht belegen. Dies wären eine wichtige Botschaft, die in die Öffentlichkeit getragen werden sollte. Dann könnte aus Ausbildung echte Bildung werden. Gerade die immer wieder geforderte Flexibilität in der Erwerbsarbeit erfordert ein solides und breites Bildungsfundament. Enge, spezialisierte und möglicherweise unwillig und zwanghaft in hohem Tempo durchgezogene Ausbildungssequenzen nach dem Komprimierungsmodell mögen zwar Funktionäre erzeugen, aber keine Persönlichkeiten.

Das heutige System der Komprimierung wird von folgender Vorstellung getrieben: Die Jüngeren wollen so schnell und so intensiv wie möglich den Älteren ihre Pfründen und Arbeitsplätze abjagen, vielleicht weil sie auch merken, dass die Älteren nicht mehr mit der mit der möglichen Intensität ihre Aufgaben erledigen, weil sie sich bereits auf den Frühausstieg vorbereiten. Es scheint so zu sein, dass die Jüngeren das Dekomprimierungsmodell gern aufnehmen und realisieren würden, und dass sie das auch dort tun, wo ihnen einerseits entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen und die Planungssicherheit, wie beispielsweise im öffentlichen Dienst, gegeben ist. Allerdings fehlt in der Öffentlichkeit das Bewusstsein über diese Tendenz. Die Vorbilder und die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen werden von Arbeitgebern und Workaholics dominiert, für die das komprimierte Modell – von der Organisation und von der Ausgestaltung her – deutlich einfacher zu managen ist und die Frage nach den langfristigen Garantien nicht aufkommen lässt.

In einer etwas älteren Untersuchung wurde der Stellenwert der Erwerbsarbeit nach Altersgruppen abgefragt (Abbildung 11). Die Bereitschaft, die Erwerbsarbeit in den Mittelpunkt der Lebensplanung und -führung zu stellen, liegt nie über 55 % und ist in der Mitte der Erwerbstätigkeit am größten, ist zu Beginn niedrig und flacht am Ende deutlich ab. Möglicherweise wandert die Spitze im Laufe der Zeit durch die Komprimierung nach unten.



Quelle: Zentrum für Sozialpolitik 1993, N = 4116

Abb. 11: Eine Arbeit, die mich befriedigt, ist ein wesentlicher Punkt, um im Leben rundum zufrieden zu sein

4. Literatur

Dostal, W.: Beschäftigungsgewinne in Informationsberufen. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4/1999, S. 448–460.

Dostal, W.: Die Informatisierung der Arbeitswelt: Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4/1995, S. 527–543.

Dostal, W.: Telearbeit in der Informationsgesellschaft. Zur Realisierung offener Arbeitsstrukturen in Betrieb und Gesellschaft. Göttingen 1999, 203 S.

Fuchs, J.; Thon, M.: Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften. Potenzialprojektion bis 2040. IAB-Kurzbericht 4/1999.

Giarini, O.; Liedtke, P.M.: Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome. Hamburg 1998, 287 S.

Hofer, P.; Weidig, I.; Wolff, H. (Prognos AG): Arbeitslandschaft bis 2010 nach Umfang und Tätigkeitsprofilen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 131, Nürnberg 1989.

Klauder, W.: Zu den demografischen und ökonomischen Auswirkungen der Zuwanderung in die Bundesrepublik Deutschland in Vergangenheit und Zukunft. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4/1993, S. 477–494

o.V.: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel. Stuttgart 2000.

Pack, J.; Buck, H.; Kistler, E.; Mendijs, H. G.; Morschhäuser, M.; Wolff, H.: Zukunftsreport demografischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn 1999.

Reinberg, A.: Der qualifikatorische Strukturwandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt – Entwicklungen, Perspektiven und Bestimmungsgründe. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4/1999, S. 434–447

Reinberg, A.; Hummel, M.: Bildung und Beschäftigung im vereinten Deutschland. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2261, Nürnberg 1989.

Schüssler, R.; Spiess, K.; Wendland, D.; Kukuk, M. (Prognos AG): Quantitative Projektion des Qualifikationsbedarfs bis 2010. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Band 221. Nürnberg 1999, 105 S.

Thon, M.: Demografische Aspekte der Arbeitsmarktentwicklung – die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/1995, S. 290–299

Voss, G.: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/1998, S. 473–487

Die Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa: Fragen und Prioritäten

Géry COOMANS

ISMEA, Institut des Sciences Mathématiques et Economiques Appliquées – Paris

Die Frage nach der Alterung der arbeitenden Bevölkerung muss in dem weiteren Zusammenhang der demographischen Veränderungen der nächsten Jahre gesehen werden. Denn die auffallendste Entwicklung ist das Eintreten einer Situation, in der die demographische Entwicklung aufhört für ein Überangebot auf den Arbeitsmärkten zu sorgen, wie dies in den letzten Jahrzehnten der Fall gewesen ist.

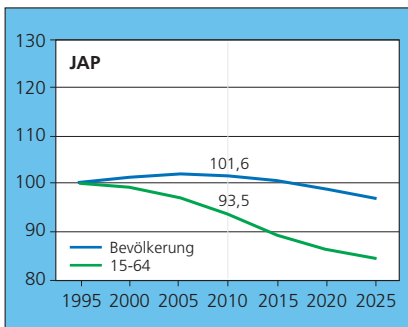
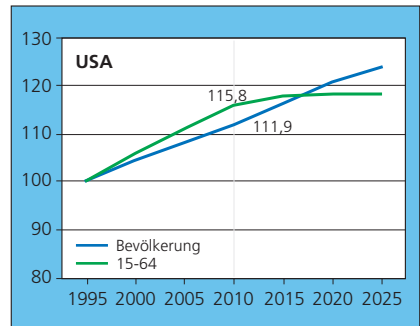
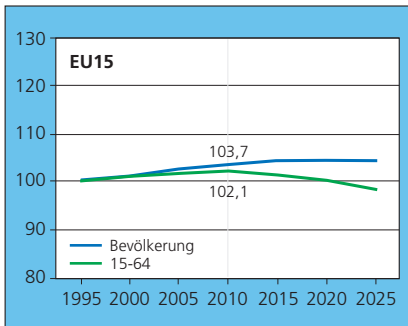


Abb. 1: Gesamtbevölkerung und Erwerbsbevölkerung (15-64)
Quelle: Eurostat 1997 Demographische Hochrechnungen (Basis-Szenario)/UNO 1996 Revision World Population (Mittlere Variante)

Bild 1 zeigt, dass in der Europäischen Union (EU-15) die Gesamtbevölkerung und die Erwerbsbevölkerung (15-64) in den nächsten zwei Jahrzehnten nahezu stabil bleiben wird. Die Erwerbsbevölkerung wird um das Jahr 2010 ihren Höhepunkt erreichen und durch einen langsamen Rückgang bis zum Jahre 2020 unter ihren derzeitigen Stand fallen. Die Beschäftigungsquote dagegen beträgt in der EU nur 62 % während sie in den USA und Japan bei einer vergleichsweise hohen Ausschöpfung von 75 % liegt. In den USA scheint ein weiteres Wachstum sowohl der Gesamtbevölkerung als auch der Erwerbsbevölkerung ein ähnliches Wachstum bei der Gesamtbeschäftigung zu erlauben. In Japan dagegen wird die Zahl der Erwerbsbevölkerung in den nächsten 15 Jahren um ein Zehntel sinken, was eine starke Beschränkung beim Arbeitskräfte-nachschub und eine deutliche Bedrohung des nationalen Beschäftigungswachstums darstellt.

Abgesehen von diesen globalen demographischen Entwicklungen müssen wir die spezifischen Auswirkungen der demographischen Verschiebung auf den Arbeitsmarkt betrachten: Nicht alle Gruppen der Erwerbsbevölkerung weisen dieselben Beschäftigungsquoten auf; und mehr Menschen in der Altersgruppe der späten 50er und der frühen 60er werden die durchschnittliche Beschäftigungsquote senken. Basierend auf den Beschäftigungsquoten aus dem Jahre 1999, aufgegliedert nach Geschlecht und in 10-Jahres-Altersgruppen zwischen 15 und 64, zeigt Bild 2 eine gewisse Heterogenität zwischen den Mitgliedsstaaten (MS).

- Zwei MS weisen einen weiteren bedeutenden Anstieg der Erwerbsbevölkerung auf: Irland und Luxemburg.
- Drei weitere Staaten weisen eine allgemeine Stabilität für die nächsten 25 Jahre auf – das Vereinigte Königreich, Schweden und Portugal, wobei eine mäßige Abschwächung zwischen 2025 und 2050 zu verzeichnen sein wird.
- Eine Gruppe von MS weist Abschwächungen in der Größenordnung von 5 % für die nächsten 25 Jahre auf: Frankreich, die Niederlande, Griechenland und Dänemark, wobei die Abschwächung sich danach in Grenzen halten wird.
- Fünf weitere Länder weisen eine Abschwächung von nahezu 10 % der Erwerbsbevölkerung für die nächsten 25 Jahre auf: Deutschland, Österreich, Belgien, Finnland und Spanien, deren Abschwächung sich danach beschleunigt und im Jahre 2050 bei 20 % unter dem derzeitigen Stand enden dürfte – mit Ausnahme von Spanien, wo der Rückgang nahezu 30 % betragen dürfte.

Italien verzeichnet mit 15 % über die kommenden 25 Jahre und mit einer Abschwächung um ein Drittel bis zum Jahr 2050 den stärksten Rückgang der Erwerbsbevölkerung. Anzumerken ist, dass der Rückgang in Ländern, die nicht vom Ersten Weltkrieg betroffen waren und in denen der Zweite Weltkrieg den Rückgang der Geburtenraten nicht noch vergrößert hat, sich eher in Grenzen hält. Gleichgültig, ob sie nur einmal davon betroffen waren, wie die Niederlande und Dänemark, oder gar nicht, wie Schweden oder Portugal.

Im Gegensatz dazu weisen die meisten Länder, die eine Zeitspanne der Diktatur erlebt haben, starke Rückgänge auf, nachdem sie den Baby Boom nach 1945 verpasst haben – oder ihn Ende der 50er oder Anfang der 60er Jahre nur in abgeschwächter Form erlebten. In diesen Fällen hat das Absinken der Geburtenraten in den 70er Jahren und danach die weitestgehenden Folgen für die nächste Jahrhunderthälfte. All dies belegt die Tatsache, dass der Rückgang der Geburtenrate in den letzten zwei oder drei Jahrzehnten unterhalb – und in vielen Fällen sehr weit unterhalb – des Niveaus, das die Aufrechterhaltung der Bevölkerungszahl erlauben würde, in den nächsten Jahrzehnten ein Faktor sein wird, dem es sich unbedingt zu stellen gilt.

Die Entwicklung (siehe Abb. 2) untermauert sehr stark die Aussage, dass die Union nach einer langen Zeit des demographischen Reichtums sich einer Situation des globalen quantitativen Arbeitskräftemangels annähert, der immer stärker zum Vorschein kommen dürfte, wenn die Generation der geburtenstarken Jahrgänge den Arbeitsmarkt verlassen wird. Bei einer Beschäftigungsquote von 62 % im Jahre 1999 in der EU, die nach dem Lissabonner Ziel im Jahre 2010 70 % erreichen dürfte – was einem jährlichen Beschäftigungswachstum von 1,3 % gleichkommt – würde sich die Union rasch bedeutenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt

Alterung der arbeitenden
Bevölkerung

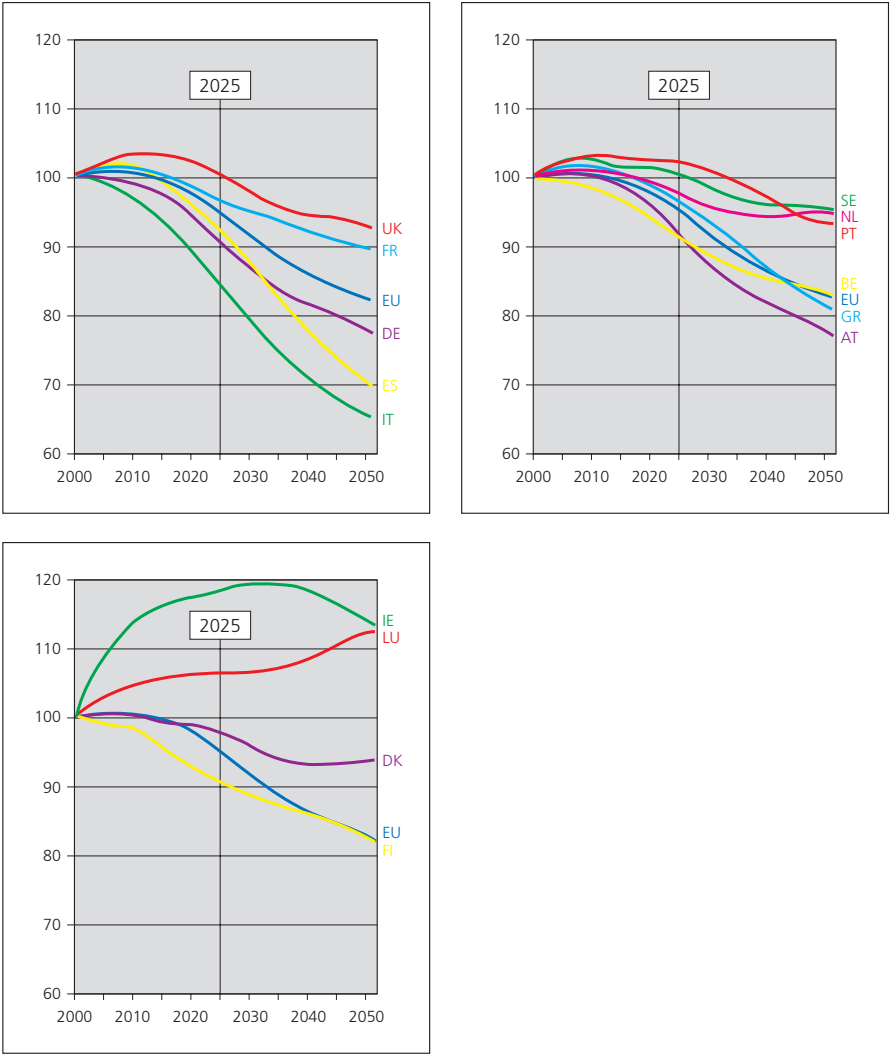


Abb. 2: Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Erwerbsbevölkerung
1999 (Index 100) – 2050
Quelle: Eurostat 2000 Demographische Hochrechnungen (Basis-Szenario)
Altersgruppe 15–64

gegenübersehen. In Anbetracht der Tatsache, dass die demographische Entwicklung in den nächsten 10 Jahren in Bezug auf den globalen Arbeitskräftenachschub strikt neutral sein wird und unter Annahme einer Arbeitslosenrate von 5 % in 2010, würden die 22,5 Millionen zusätzlichen Arbeitsplätze eine Aktivierung von 17,5 Millionen Menschen oberhalb der derzeitigen Beschäftigungsquote erfordern. Allerdings wird sich die Beschäftigungsfähigkeit der zusätzlich benötigten Arbeitskräfte wahrscheinlich als Flaschenhals für die Erhöhung der Beschäftigtenquote herausstellen. So könnte sich die derzeitige Lage Dänemarks, wo der Nachschub an Arbeitskräften kein bedeutendes Wachstum der Gesamtbeschäftigung mehr erlaubt, auf viele andere Mitgliedstaaten ausweiten und ein globales Risiko für das Wirtschaftswachstum darstellen.

Selbst wenn die Union das Lissabonner Ziel nicht exakt erreicht, wird diese Entwicklung dennoch eine weitreichende Veränderung für die Stärke der Sozialpartner implizieren. Die hohen Flexibilitätsanforderungen an Arbeitnehmer, die in den letzten Jahrzehnten vorherrschten, werden dann in einen Prozess ständiger Neu-Aushandlung geraten, und jeder Aspekt von Flexibilität würde dann nach und nach zur Diskussion stehen.

Diese Entwicklung wird dann auch die bereits eingeleitete Diskussion über Zuwanderung wieder aktuell werden lassen, gepaart mit einer immer stärkeren Sorge um die interne Mobilität. Es muss jedoch daran erinnert werden, dass sich das Problem nunmehr sehr stark von der Nachkriegssituation unterscheidet.

Die Organisation der Arbeit basiert nunmehr in sehr viel geringerem Maße auf einer Ausrichtung nach Taylor/Ford, welche die Eingliederung wenig qualifizierter Arbeiter erlaubte. Dieses Modell wurde ursprünglich für die USA entwickelt, als große Zahlen von Immigranten eingegliedert werden mußten. Die heutige sektorale Aufteilung, die einen geringeren Anteil an Bergbau, Bauwirtschaft und Montageindustrie beinhaltet, bietet nun weniger Einstiegsmöglichkeiten für den einfachen Immigranten, auch wenn es in einigen Bereichen mit geringeren Qualifikationsanforderungen sicherlich noch Raum gibt. In der auf Wissen basierenden Wirtschaft würde ein Auffüllen von unten das Problem der wachsenden Verknappung von qualifizierten bis hin zu hochqualifizierten Arbeitskräften nicht lösen. Selbst wenn kontinuierliche Maßnahmen zur Entwicklung einer punktuellen, selektiven Immigration von dringend gesuchten Fachkräften – wie IT-Fachkräften – getroffen würden, ist es zweifelhaft, ob die Korrektur im richtigen Zeitrahmen funktionieren würde. Die wahrscheinlichste Folge wäre eine permanente Fehlentwicklung im Bereich der beruflichen Qualifikation als ein sichtbarer Indikator für Arbeitskräftemangel.

Der globale Aspekt bereitet dennoch weniger Sorge, wenn wir die demographischen Veränderungen genauer betrachten, die den Arbeitskräftenachschub beeinflussen. Der Schwerpunkt liegt hier eher beim Altern der Arbeitskräfte. Bild 3 zeigt, wie die Altersgruppe der älteren Arbeitnehmer (50-64) im EU-Durchschnitt über die nächsten 25 Jahre um beinahe ein Drittel zunehmen wird, während die jungen und mittleren Altersklassen abnehmen. Die voneinander abweichende Entwicklung der jungen und älteren Altersgruppen ist im Falle Spaniens und ebenso in Italien sehr eindrucksvoll. Kurzfristig gesehen, d. h. in den nächsten 15 Jahren, weist Frankreich aufgrund des langen und massiven Babybooms nach dem Krieg einen sehr raschen

Anstieg der älteren Gruppen um 37 % auf. In Deutschland zeigt sich eine verzögerte Entwicklung, die in den nächsten 10 Jahren kaum eine Veränderung in der Altersstruktur mit sich bringt.

Aufgrund dieser Entwicklung stellt sich folgende Frage: Wenn wir die ungenutzten Arbeitskräftepotenziale aktivieren müssen, um das Beschäftigungswachstum sicherzustellen, in welcher Geschlechts-/Altersgruppe sollen wir den Arbeitskräftenachschub entwickeln?

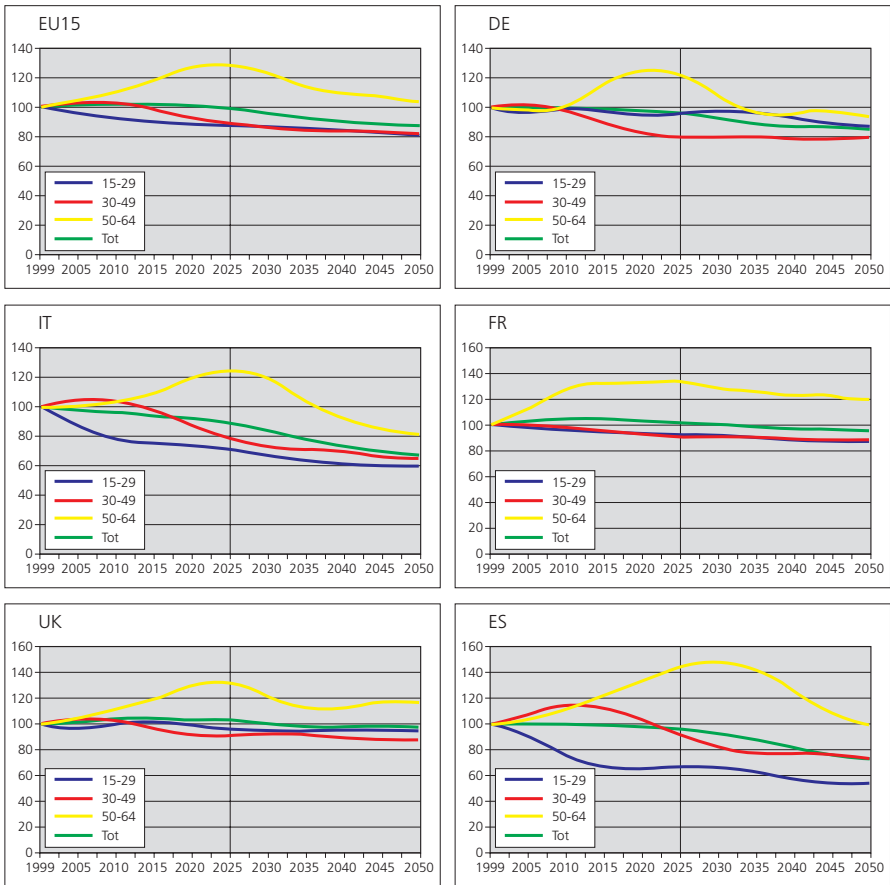


Abb. 3: Veränderung bei den Altersgruppen der Erwerbsbevölkerung (15-29, 30-49, 50-64) zwischen 1999 und 2050. Quelle: Eurostat 2000 Demographische Hochrechnungen (Basis-Szenario)

Bild 4 zeigt, dass die Verlagerung der Beschäftigungsquote von einem Durchschnitt von 62 % im Jahre 1999 auf das Lissabonner Ziel von 70 % im Jahre 2010 in beschränktem Maße auf einer vermehrten Beteiligung von Frauen in den mittleren Altersklassen beruhen könnte – dies traf für die Hälfte der 9 Millionen neuen Arbeitsplätze im Zeitraum 1995 – 2000 zu. Die 22,5 Millionen (Lissabonner Ziel) in den nächsten 10 Jahren neu geschaffenen Arbeitsplätze könnte diese weibliche mittlere Altersgruppe vermutlich nur zu einem Fünftel abdecken. Dann müßte der Löwenanteil des Beschäftigungswachstums zwischen jungen Leuten aufgeteilt werden – deren Anzahl rückläufig ist – und zwischen Arbeitskräften im Alter ab 50 Jahren – deren Zahl rasch ansteigt.

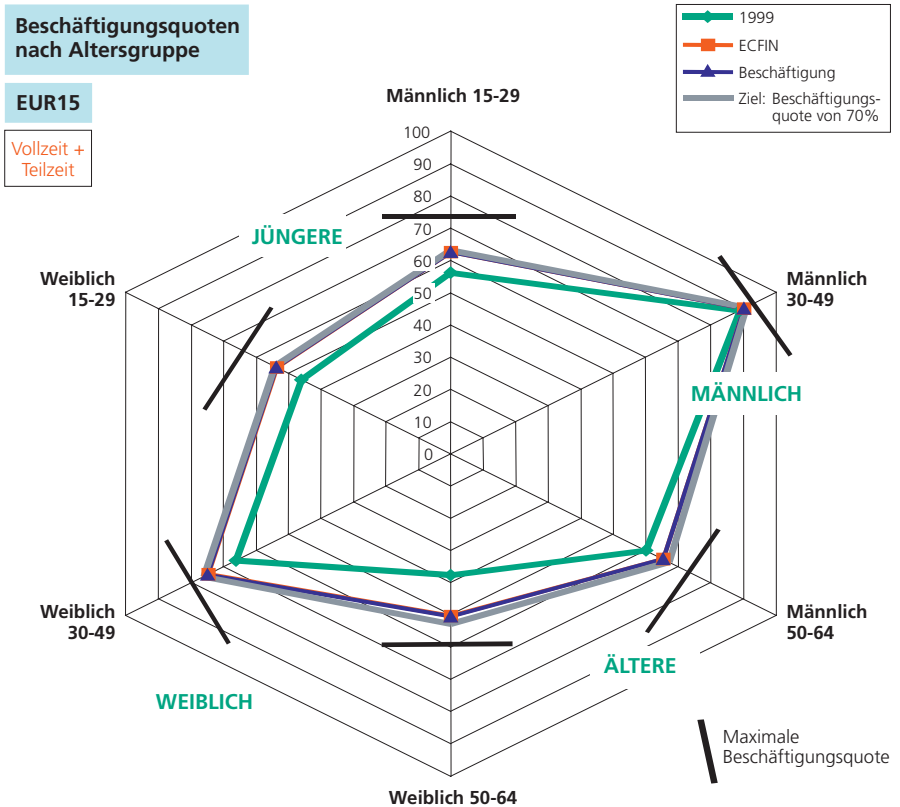
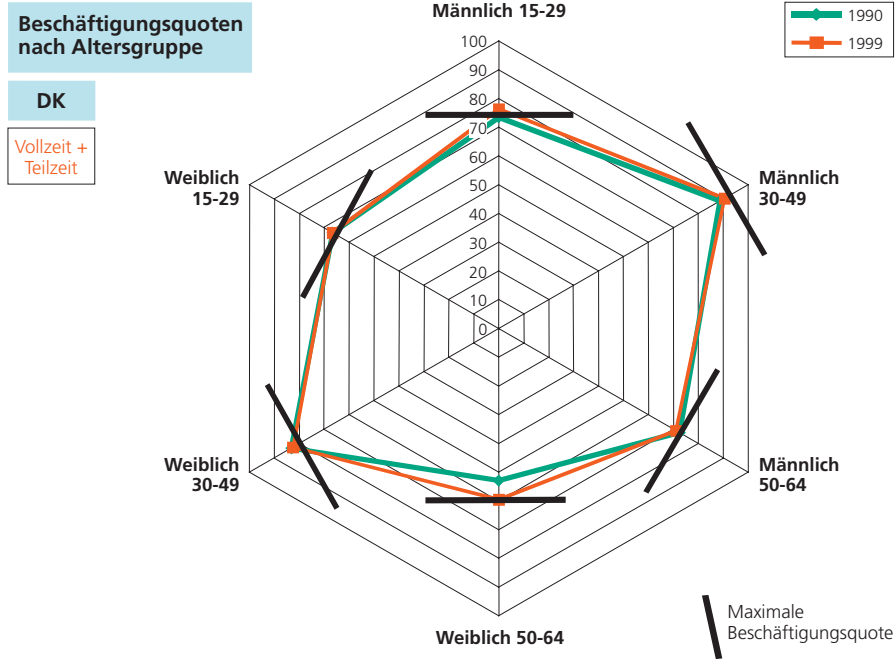


Abb. 4: Beschäftigungsquote nach Geschlechts-/Altersgruppe – EU-15, 1999-2000 (Quelle LFS)



Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter

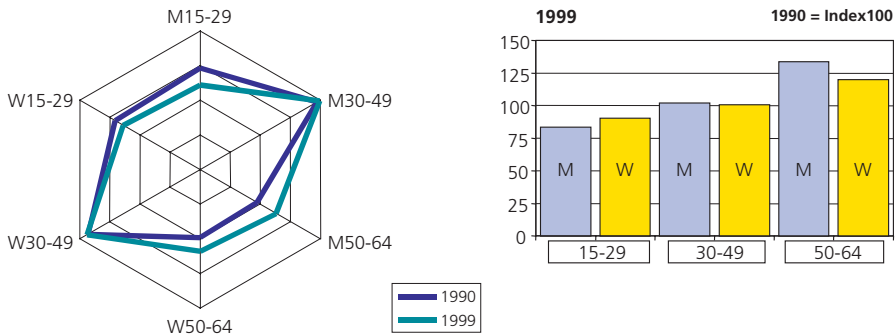


Abb. 5: Beschäftigungsquote nach Geschlechts-/Altersgruppe – DK, 1990–1999 (Quelle LFS)

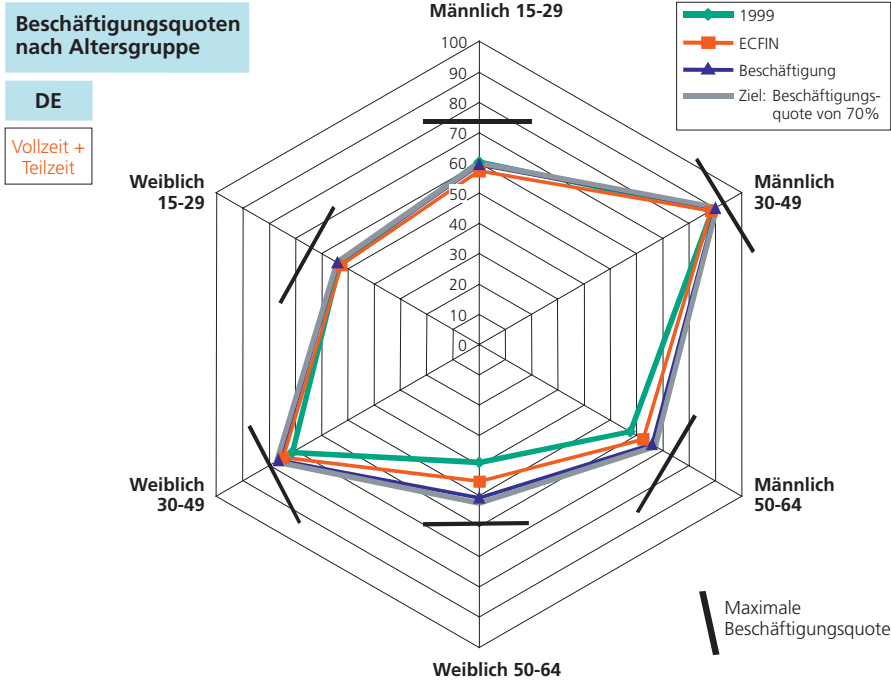
Dänemark weist (Bild 5) im Verlauf des letzten Jahrzehnts eine interessante Entwicklung auf. Auf der einen Seite liegt es nahe an einer annehmbaren maximalen Beschäftigungsquote in jeder Geschlechts-/Altersgruppe und könnte seine Beschäftigung nur durch Frauen der Altersklasse (50-64) etwas ausweiten. Auf der anderen Seite scheint die außergewöhnlich hohe Beschäftigungsquote bei den jungen Arbeitskräften sehr spezifisch zu sein, wobei junge Leute das Elternhaus früh verlassen und Studium und Teilzeitarbeitsplätze miteinander verbinden. Was junge Leute anbetrifft, so weisen Großbritannien und die Niederlande eine Verlagerung in Richtung desselben Musters auf. Doch bei allen anderen Mitgliedstaaten hat sich gleichzeitig die Beschäftigungsquote der jungen Arbeitskräfte dadurch bedeutend verringert, dass sie länger im Elternhaus wohnen und länger studieren. Für die letzten drei Jahre, in denen Arbeitsplätze geschaffen wurden, liegen kaum Erkenntnisse darüber vor, dass diese Beschäftigungsquote bei jungen Leuten noch einmal ansteigen würde. Die Hochrechnung für die Beschäftigungsquote junger Leute in Bild 4 ist sicherlich zu optimistisch. Insgesamt gesehen erscheint es durch den Rückgang der Anzahl der jungen Leute und ihren späten Eintritt in den Arbeitsmarkt zweifelhaft, dass sie in den nächsten zehn Jahren sehr viel mehr als 2,5 Millionen, also ein Zehntel des globalen Beschäftigungswachstums abdecken könnten.

Einem Zehntel des abgedeckten Beschäftigungswachstums durch die jungen Leute und einem abgedeckten Fünftel durch Frauen der mittleren Altersklasse stehen sieben Zehntel nicht abgedeckten Beschäftigungswachstums gegenüber. Dies entspricht über 15 Millionen Menschen, die durch Potenziale in den Altersklassen Ende fünfzig und Anfang sechzig abgedeckt werden könnten, deren Anzahl, wie bereits ausgeführt, rasch ansteigt. Wenn die Beschäftigungsquote in dieser Geschlechts-/Altersgruppe (50-64) im Jahre 2010 auf ihrem Stand von 1999 bliebe (d. h. 60 % bei Männern und 38 % bei Frauen), würde dies beinahe 4 Millionen zusätzliche in einem Beschäftigungsverhältnis stehende Menschen in dieser Altersgruppe bedeuten. Und der Rest könnte durch einen Anstieg der Beschäftigungsquote in dieser Altersgruppe gedeckt werden, was mit beinahe 12 Millionen, also der Hälfte des Gesamtbedarfs, zu Buche schlagen würde.

Was den Fall Deutschland anbelangt, so ist darauf hinzuweisen, dass in den nächsten zehn Jahren nur geringe Veränderungen in der Altersstruktur erfolgen werden, doch in den Jahren zwischen 2010 und 2020 sehr viel mehr erwartet werden kann. Bild 6 läßt vermuten, dass in Abhängigkeit von den verschiedenen Szenarien für Beschäftigungswachstum zwischen 1999 und 2010 nahezu die Hälfte des gesamten Beschäftigungswachstums auch hier an Arbeitskräfte im Alter ab 50 Jahre vergeben werden sollte, wobei der Frauenanteil 3/5 und der Männeranteil 2/5 betragen sollte (Szenario A, basierend auf einem Beschäftigungswachstum von 0,4 % jährlich, Szenario B von 0,75 % jährlich und der Beschäftigungsquote von 70 % gemäß Lissabon, was ein Beschäftigungswachstum von 0,85 % jährlich ergibt).

Unter diesen globalen Rahmenbedingungen besteht der Prozess, der zu einer allgemeinen Verknappung der Arbeitskräfte führt, aus drei Hauptelementen:

1. der demographischen Verschiebung,
2. dem Beschäftigungswachstum und
3. den ungenutzten Arbeitskräftepotenzialen, die von der Beschäftigungsquote abhängen.



Anstieg der Beschäftigung nach Altersgruppe in % über 1999-2010 (Durchschnittliches Szenario A und B)

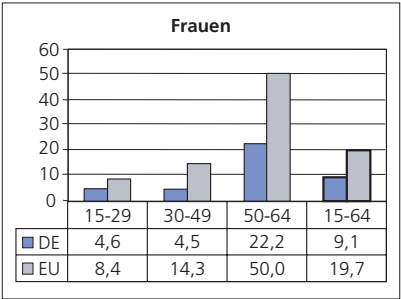
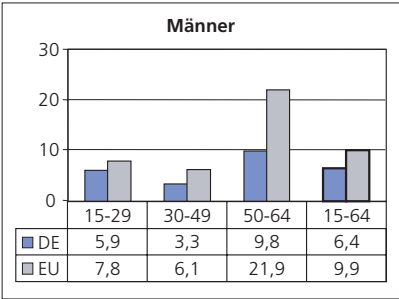


Abb. 6: Deutschland – Beschäftigungsquoten 1999-2010 nach Geschlechts-/Altersgruppe.
Datenquelle 1999: Arbeitskräfteerhebung/Eurostat 2000 Demographische Hochrechnungen (Basis-Szenario)

Dies impliziert allgemein, dass die jungen Arbeitskräfte, soweit sie bedarfsgerechte aktuelle Qualifikationen mitbringen und insofern sie als Mittel zur Verjüngung der Alterspyramide der Belegschaften dienen, eine Art neue Goldmine werden. Das bedeutet ebenfalls, dass die Verschlechterung des relativen Einkommens junger Leute, die mit ihrem massiven Eintreten in den Arbeitsmarkt in den 70er und 90er Jahren zusammenhing, ein Ende finden und sich nach und nach ins Gegenteil verkehren dürfte. Ein Vorläufer dafür kann in den Beschäftigungsbereichen der Spitzentechnologien beobachtet werden, wo traditionelle Prämien für altgediente und ältere Mitarbeiter nach und nach jüngeren Mitarbeitern zugestanden werden.

Wenn sich nunmehr Verknappungen für bestimmte Qualifikationen in der Union breit machen, muss dennoch vorsichtig argumentiert werden. Zum derzeitigen Zeitpunkt ist ein beachtlicher Teil dieser Verknappungen bestimmter Qualifikationen auf eine Reihe Faktoren zurückzuführen, die mit globalen demographischen Fragen wenig zu tun haben dürften. Ein erstes Beispiel sind solche Tätigkeiten mit einem Negativ-Image, wenn weder Eltern noch Jüngere Arbeitertätigkeiten verrichten oder prekäre und schlechtbezahlte Beschäftigungsverhältnisse eingehen möchten, wie z. B. Restaurants und Textilindustrie.

Ein zweites Beispiel zeigt einige zyklische Faktoren – zum Beispiel in der Bauindustrie, nachdem düstere Jahre zu einer Überalterung der Arbeitskräfte geführt haben.

Ein drittes, häufig kommentiertes Beispiel betrifft die IT-Fachkräfte.

In der Debatte stehen sich nun in den USA diejenigen gegenüber, die eine verstärkte Zuwanderung von IT-Fachkräften befürworten – typischerweise die Arbeitgeberorganisation ITAA (amerikanischer Verband der Informationstechnologie) – und die anderen, welche die Meinung vertreten, dass die angebliche Verknappung gar keine ist.

Zu Letzteren gehören Norman Matloff (California University in Davis) oder Peter Cappelle (Wharton Universität)¹, welche argumentieren, dass das Hauptproblem in der fehlenden Bereitschaft der Arbeitgeber liegt, älter werdende IT-Fachkräfte fortzubilden. Der ideale Kandidat für ein überzogenes Stellenprofil sollte demnach zwischen 27 und 30 Jahre alt sein, über 3 bis 5 Jahre Berufserfahrung verfügen, während einem über vierzigjährigen Programmierer der Ausstieg nahe gelegt wird (ein guter Cobol-Programmierer im Alter von 35 Jahren bräuchte zwei Wochen, um zu einem guten Java-Programmierer zu werden). Doch von jungen Neueinsteigern ist bekannt, dass sie hinsichtlich Überstunden flexibler sind und H-1B Visainhaber könnten als „vertraglich gebundene Sklaven“ genutzt werden. Deshalb sagt Norman Matloff „Arbeitgeber schneiden sich mit ihrer Einstellungspolitik ins eigene Fleisch“.

Wenn man sich mit dieser gut dokumentierten Debatte beschäftigt, entsteht der allgemeine Eindruck, dass wir uns irgendwo an einem Wendepunkt befinden. Auf der einen Seite handeln einige Firmen immer noch nach dem alten Schema des Arbeitskräfteüberflusses, das es erlaubte, Arbeitnehmer unter hohem disziplinarischem Druck und hoher Arbeitsintensität

1 Hierzu findet sich viel Material im Internet, z. B. <http://heather.cs.ucdavis.edu/>

Qualitativ: Entwicklung zur wissensbasierten Gesellschaft (WBG)		
	Industrie	WBG
Arbeitskräfteangebot	Reichlich	Knapp
Transaktionskosten	Hoch	Gering
Informationskosten	Hoch	Gering
Zeitraahmen	Unternehmen (lang)	Projekte (kurz)
Arbeitsdisziplin	Industrielle Routine	Eigenverantwortung
Zertifizierte Ausbildung	Hoch	Gering

Abb. 7: Vergleich zwischen Industriegesellschaft und wissensbasierter Gesellschaft

einem Burn-Out-Syndrom auszusetzen. Einige von ihnen werden diese kurzfristige Position so lange aufrecht erhalten, wie sie können. Auf der anderen Seite gehen einige Firmen zu längerfristigen Verfahrensweisen über und investieren stärker in Fortbildung, verbesserte Arbeitsbedingungen und Prämien für lange Betriebszugehörigkeit: Dadurch wird natürlich die Eigenverantwortung von der reinen Rhetorik in Realität umgewandelt, was Teil eines proaktiven Personalmanagements ist. Dies scheint eher im Einklang mit den Anforderungen einer wissensbasierten Gesellschaft (WBG) zu stehen, die sich sowohl durch demographische Verknappung als auch durch die zentrale Stellung der Humanressourcen auszeichnet.

Daher ist es von allerhöchster Bedeutung, dass die Gemeinschaft der ArbeitsmarktökonomInnen ein ernstzunehmendes Set von „Verknappungsindikatoren“ aufbaut und dabei genannten Verknappungen auf dem richtigen territorialen Niveau Rechnung trägt. Dabei müßten Beveridges Theorem vom Zusammenhang von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage, Gehaltsindikatoren, usw. berücksichtigt werden. Das Hauptproblem besteht darin, neu zu definieren, was ein „Beruf“ heute ist, da die üblichen Klassifizierungen von Beschäftigung, im typischen Falle wie ISCO (Internationale Standardklassifikation der Berufe), in der alten Welt erstellt wurden. Diese Klassifizierungen beruhen darauf, dass von jedem Arbeitnehmer erwartet wurde, in irgendeine grundlegende Definition von Dauerbeschäftigung zu passen, ergänzt um eine Reihe gleichbleibender Attribute und sozialer Merkmale – wie der von Richard Sennett² beschriebene alte Mensch.

Eine Gegenentwicklung kann als das „WBG-Paradox“ bezeichnet werden: die menschliche Arbeitskraft wird zentral, doch gleichzeitig hängt jeglicher Status von ständigen Veränderungen und Umbrüchen ab. Jeder Arbeitnehmer oder jeder Bürger sollte sich eher auf seine Eigen-

2 R. Sennett, The corrosion of Character. The personal consequences of Work in the New Capitalism. W. W. Norton & Cy, NY, 1998

initiative verlassen als auf kollektive Zuordnungen. Dies korreliert in gewisser Weise mit der hohen Lebenserwartung, die wir erreicht haben, d. h. mit einer Phase der historischen Entwicklung, in der nun die statistische Gefahr, vor dem 80. Lebensjahr aus dem Leben zu scheiden nahezu gebannt wurde.

Zertifizierte Ausbildung: das WBG-Paradox

	Industrie	WBG
Sozialer Status	Stabil	Temporär
Diplome	Viaticum (auf Dauer)	Hypothese (Lebenslanges Lernen)
Soziale Attribute	Kollektiver Aufbau/ Zertifizierung	Eigeninitiative (Sennett's „flexibler Mensch“)
Soziale Kohäsion	Integrierend	Dualität (langsam/schnell Lernende)

Abb. 8: Ausbildung in der wissensbasierten Gesellschaft

„Sein oder nicht sein“, wird hier „tun oder nicht tun“, und die Praxis verdrängt die ontologische Zuordnung, wie in Richard Rortys Philosophie³. Doch gleichzeitig ist die staatliche Bildungspolitik dabei, ihren Einfluß zu verlieren und zwar beginnend bei den in Zerrüttung befindlichen Erstausbildungsphasen bis hin zu mehr oder weniger glücklichen Zufällen und daraus resultierenden Diskriminierungen. Dies ist hinsichtlich der Effizienz beim Einsatz der knappen Humanressourcen sub-optimal.

Zum Beispiel impliziert ein zunehmender Rückgang von Erstausbildungsabschlüssen (Abschlußdiplome), als Teil des blockartig strukturierten Lebenszyklus, statt dessen das verstärkte Sich-Verlassen auf lebenslanges Lernen, sei es auf einen Arbeitsplatz ausgerichtet in Form von spezifischen Schulungen und Fortbildung oder zu irgendwelchen anderen persönlichen Zwecken. In der Folge dieser beiden Entwicklungen sind die kollektiven Institutionen immer weniger in der Lage, in letzter Instanz als Garant für die Erreichbarkeit marktfähigen Wissens aufzutreten.

Bild 9 und 10 zeigen, wie ungleich die Zugangsmöglichkeiten zu arbeitsplatzspezifischen Schulungen in den Mitgliederstaaten sind und wie ein höheres Alter diese Möglichkeit noch verringert.

Das schwedische Beispiel mit einer allgemein hohen Beteiligung an Schulungsmaßnahmen und hohen Beschäftigungsquoten für Menschen in der Altersgruppe von 50–59 Jahren scheint ein

3 Richard Rorty, *Contingency, Irony and Solidarity*, Oxford Backwell, 1987

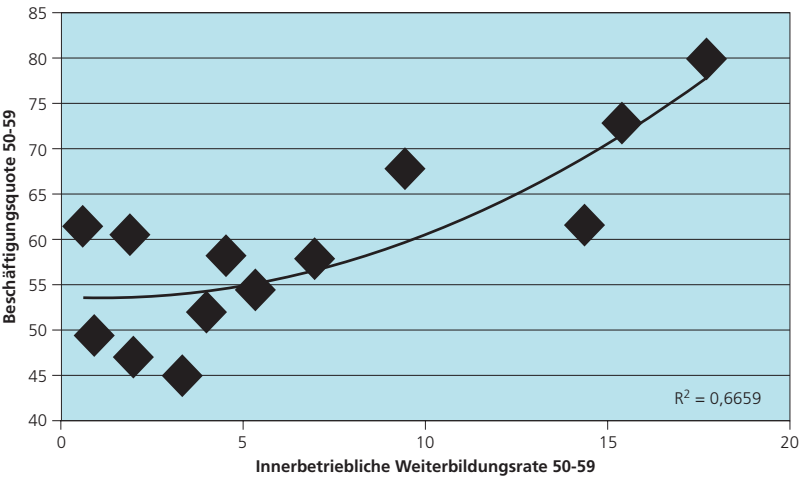


Abb. 9: Arbeitsplatzspezifische Schulungen Altersgruppe 50-59 – EU 15, 1997 (Quelle: LFS)

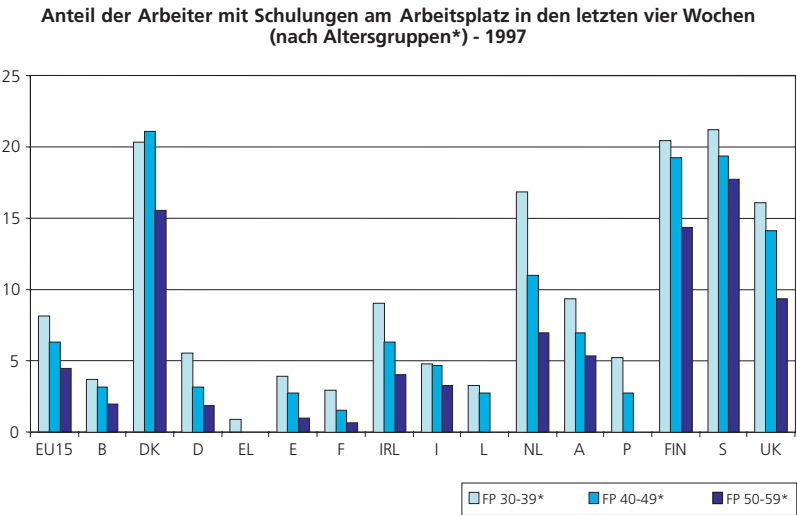


Abb. 10: Arbeitsplatzspezifische Schulungen und Altersgruppen – EU 15, 1997 (Quelle: LFS)

starkes Argument für lebenslanges Lernen als ein Mittel zur Aufrechterhaltung der Beschäftigungsquote in den späteren Abschnitten des Arbeitslebens zu sein. Schweden steht mit über 60 % der Beschäftigten in der Altersgruppe von 55-64 Jahren gegenüber 36 % des EU-Mittels an erster Stelle. Doch gleichzeitig wirft die Kluft zu Italien, Frankreich oder Deutschland einige Zweifel an der Zuverlässigkeit solcher Indikatoren für lebenslanges Lernen auf. Die Tradition von lokalen Studienzirkeln, selbst in entlegenen Gegenden, hat in Schweden sicherlich sehr lange überdauert. Das Schema der Konfliktlösung zwischen den Sozialpartnern, mit oder ohne staatliche Überwachung und Unterstützung, kann sehr wohl den Bereich dessen erweitern, was allgemein als „Schulung“ bezeichnet, staatlich anerkannt und so genannt wird. In Frankreich dagegen hält zum Beispiel der Staat das Monopol für die staatliche Anerkennung von Ausbildungsabschlüssen und gibt langsam und schwerfällig, zugunsten einer weniger vom Staat kontrollierten Entwicklung der beruflichen Qualifikationen, nach. Dies soll die Anerkennung erworbener Qualifikationen unterstützen, die sich nach und nach gegenüber staatlich anerkannten Erstausbildungen (z. B. Hochschulabschlüsse) durchsetzen könnten. Doch in Italien deuten sowohl das globale Erstausbildungsniveau, als auch die augenscheinlichen „Prozentsätze von Schulungen“ darauf hin, dass in der Tat sehr viel in formloser Weise geschieht. Dies geschieht eher mit geringeren Anforderungen an gesellschaftliche Zertifizierung irgendeiner institutionellen Ebene, sondern durch eine Art „Learning by Doing“, die wenig soziale Vermittlung erfordert. Wäre dies nicht der Fall, gäbe es wohl keine Erklärung dafür, warum die italienischen Indikatoren für Wohlstand wie Bruttosozialprodukt pro Kopf, Lebenserwartung oder die meisten anderen – über bzw. vor denen von z. B. Großbritannien liegen.

Die heikle Frage, die sich nun stellt, ist folgende: Welche Art lebenslanges Lernen sollte die WBG in einer Situation der Verlagerung hin zu einer globalen demographischen Arbeitskräfteverknappung und der Alterung der arbeitsfähigen Bevölkerung begleiten? Wenn diese Frage der Marktanpassung überlassen würde, würden interne Schulungen eines der wichtigsten Hilfsmittel für die Wettbewerbsfähigkeit von Firmen werden und zwar sowohl durch eine größere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen als auch durch eine Erhöhung ihrer Produktivität. Die Mitarbeiterauswahl – oder vielmehr ihre Trennschärfe – würde dann zwischen „schnell Lernenden“ und „langsam Lernenden“⁴ nur in dem Maße zum Tragen kommen, wie die Firmen durch Veränderungen des Arbeitskräfteangebots in Bedrängnis geraten. Hierauf führen einige amerikanische Soziologen nun die grundlegenden sozialen Spaltungen zurück. Selbst wenn bei

4 So unbedeutend sie im Vergleich zu der langen Liste der Prinzipien zur sozialen Unterscheidung erscheinen mag, welche die Geschichte der Soziologie ausmacht, wird die Unterscheidung zwischen „schnell Lernenden“ und „langsam Lernenden“ nun von einigen amerikanischen E-Soziologen als der entscheidende Faktor für die gesellschaftliche Kohärenz genannt. Selbst wenn sie vollständig und auf schockierende Weise alle anderen sozialen Entscheidungsfaktoren des individuellen Lebensweges ausklammert, als ob die geschlossene Gesellschaft mit allen ihren Zuordnungen einer offenen Gesellschaft, in der der Einzelne nur zwischen Möglichkeiten zu wählen bräuchte, vollständig das Feld geräumt hätte, ist sie für die WBG sicherlich relevant. Und selbstverständlich würde dieser Ansatz dazu neigen, jede soziale Beschränkung auf biologische Parameter zurückzuführen und das Individuum irgendwo zwischen der liberalistischen Ideologie und dem mitleidigen Kommunitarismus stehen lassen.

Arbeitskräfteknappheit die Anerkennung von erworbenen Qualifikationen sekundär wäre, so wäre doch die Mobilität das vom Arbeitnehmer angesetzte Knebelargument.

Im Gegensatz dazu ist die Aufrechterhaltung eines weitergefaßten institutionellen Rahmenwerkes in Bezug auf Schulung, Übertragbarkeit und Zertifizierung auch hier die Bedingung, Außenseitern den Zugang zu einer Neuqualifizierung und zur Beschäftigung zu garantieren. Die WBG kann sich als eine Voraussetzung zur Förderung einer offenen Gesellschaft erweisen, allerdings besteht auch die Gefahr, erneut die Grundlage für eine zweigespaltene Gesellschaft zu schaffen.

Übersicht über Projekte und Projektpartner

Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit

- Generationenübergreifende Personalpolitik
Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH), Dortmund
- Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer
TU Hamburg Harburg, Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft
- Wachsende Innovativität mit allen Altersgruppen – Beratung von KMU
Unique GmbH, Berlin
- Generationenübergreifende Teams im Innovationsprozess
VDI/VDE Technologiezentrum Informationstechnik GmbH, Teltow

Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

- Alternde Belegschaften in Software-Unternehmen
BTU, Cottbus, Lehrstuhl für Technikphilosophie
- Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben
Fachhochschule Niederrhein FB Wirtschaftsingenieurwesen, Mönchengladbach
- Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege
Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V. (FFG), Dortmund
- Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch
Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung (ISIS), Frankfurt am Main
- Beratungsstrategien für alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (ISO), Saarbrücken
- Alternsgerechte flexible Arbeitsplätze im Handwerk
Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg

Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

- Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region
Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) Stadtbergen und
Institut für sozialökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA), Berlin
- Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze schaffen
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München
- Sensibilisierung von Arbeitsmarktmediatoren
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München

Querschnitts-Projekte

- Koordinierung und Zentrale Anlaufstelle für den Projektverbund
Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart
- Sensibilisierung und Aktivierung intermediärer Institutionen
Prognos AG, Basel

Ausblick auf die weiteren Themen der Broschürenreihe

■ 2. Broschüre

„Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung“

Aktuelle Ergebnisse aus den Transferprojekten.

■ 3. Broschüre

„Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin“

■ 4. Broschüre

„Alt und Jung ein starkes Team! Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels.“

■ 5. Broschüre

„Gesund bis zur Rente“

■ 6. Broschüre

„Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern“

Weitere Broschüren sind in Planung.

Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

DLR – Projektträger des BMBF

Südstraße 125, 53175 Bonn

Dr. Günter Neubauer, Tel. 0228 3821-145, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Hartmut Buck, Tel. 0711 970-2053, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Alexander Schletz, Tel. 0711 970-2184, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

www.demotrans.de

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0